جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب:

مقدم علال

تحت إشراف:

د. سواكري مباركة

أعضاء لجنة المناقشة:

د.خليد علي...................................رئيسا

د.سواكري مباركة..............................مقررة

د.يخلف عثمان.................................عضوا

د.نوفل حديد....................................عضوا

د.خليفي أمال...................................عضوا

السنة الجامعية

2011 / 2010

بسم الله الرحمن الرحيم



صدق الله العظـيم

الإهـــــــــــــداء



الحمد لله الذي وفقني على إتمام مذكرة الماجستار التي أهديها إلى قرة عيني" **أمي**" **و**" **أبي**" أصحاب الفضل الكبير علي.

و دون أن أنسى إخوتي و على الأخص أخي و رفيق الدرب "**حكيم**" الذي علمني الصمود مهما تبدلت الظروف.

و إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء و برحابته سماحة العارفين.

إلى أساتذتي.

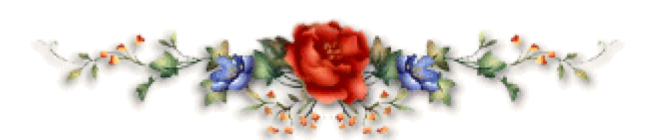
إلى زملائي وزميلاتي.

إلى كل من علمني حرفا.

أهدي هذه المذكـــرة راجياً من المولى عز وجل أن تجد القبول والنجاح.



تشكـــــــــــرات



أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة: سواكــري على توجيهاتها و نصائحها القيمة لانجاز هذا العمل، و أتقدم بخالص الاحترام إلى كل من سيساهم في إتمام هذا البحث.



المقدمـــــــــــــــة العامـــــــــــــــة

منذ سنوات الستينات من القرن الماضي عرفت البيئة الخارجية للمنظمة تغيرات متعددة و ذلك في عدة مجالات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، قانونية، تنافسية ....الخ، و التي أضفت على البيئة نوعا من الديناميكية و التعقيد، و بغية البقاء و التطور في قطاعها التنافسي سعت ا لمنظمة نحو البحث على خصائص فريدة تميزها عن المنظمات المنافسة لها ، و تجسدت هذه الأهداف من خلال النموذج التميز التنافسي الذي اقترحه Porter.M و ذلك في الثمانينات.

و في التسعينات من القرن الماضي أصبحت البيئ التنافسية أكثر تعقيدا و ديناميكية من السابق و ذلك من خلال م جموعة من الخصائص التنافسية و المتمثلة في السعر /الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول و القدرات المالية (D'aveni.R, 1994, P 44-185)، أين دفعت هذه الدينامكية إلى ضرورة اعتماد المنظمات على مقاربات جديدة تتيح لها القدرة على التميز على منافسيها.

لقد عرف علم المانجمنت مجموعة من المقاربات حيث جاءت كل واحدة م نها لكي تتجاوب مع المتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية ، و انطلاقا من هنا فقد جاءت المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات كمقاربة جديدة تتيح للمنظمات القدرة على التجاوب مع المتغيرات المعقدة و الدينا ميكية في البيئة التنافسية.

لقد ارتكزت المقاربة الجديدة على الموارد الداخلية و الكفاءات المحورية في المنظمة و دورها في تحقيق التميز التنافسي ، و من هنا فقد عالجنا هذه المقاربة من خلال تحديد دور المعرفة كجزء من الكفاءات في المنظمة و ذلك لخلق التميز و التفوق على المنافسين، و انطلاقا من هنا و حتى تتمكن المنظمات من التجاوب مع الم تغيرات البيئية فلابد من تجديد المعرفة بشكل مستمر و ذلك من خلال إدارتها بين الأفراد في المنظمة.

تعتبر إدارة المعرفة كأحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة حيث اهتمت بالكيفية التي تتيح للمنظم ة القدرة على اكتساب، خلق، تخزين و نشر المعارف داخل و بين المنظمات، و ذلك بغية تجديد، الوصول و الاستفادة من المعارف في الوقت المناسب ، و منه استغلال الفرص السوقية التي تتيح للمنظمة القدرة على التميز و تجاوز المنافسين.

لقد جاءت إدارة المعرفة كضرورة ملحة من أجل اعطاء القدرة للمنظمة على التجاوب مع الديناميكية و التعقيد في البيئة التنافسية ، إضافة إلى الاهتمام أكثر في إدارة معارف الأفراد في المنظمة و هذا من أجل مواجهة مشاكل ضياع المعرفة و ذلك في حالة ما يغادر حامل تلك المعرفة هذه المنظمة أو تحول

الزبون أو أي طرف ذو مصلحة مع المنظمة إلى منظمة أخرى و منه تجوزها و التفوق عليها، و هذا ما أكده Drucker.P من خلال أن مصنع الغد ينتظم حول المعرفة و من أجل هذا فلابد من إدارتها.

إذن و من خلال كل هذا يمكن التعبير على الإشكالية الرئيسية فيمايلي:

كيف تستطيع المنظمة الاستفادة من معارفها و ذلك بغية التميز على المنافسين ؟.

و لمعالجة هذه الإشكالية و بغية الوصول إلى استدلال منطقي و علمي يمكن من بلورة الإطار النظري حول إدارة المعرفة من أجل تميز المنظمة، فقد حاولنا طرح و الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تتم عملية إدارة المعرفة في المنظمة ؟.

2- ما هي مناهج التميز التنافسي المعتمدة من قبل المنظمات ؟.

و من أجل اسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي فقد ارتأينا على اختيار الزبون كفرد حامل للمعرفة إضافة إلى اختيارنا للمتعامل نجمة كمتعامل في قطاع الاتصالات الهاتف المحمول في الجزائر، و من هنا فقد أجبنا على التساؤلات التالية:

1- كيف يتم تحويل المعارف الضمنية التي توجد في ذهن الزبائن إلى معارف صريحة و مهيكلة ؟

2- كيف تتم عملية إدارة معارف الزبائن داخل المنظمة ؟

3- هل لمعارف الزبائن دور في تحسين العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول ؟.

4- ماهي أبعاد الميزة التنافسية التي تم الاعتماد عليها في الحل المقترح من قبل الباحث ؟.

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية لهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

1- لقد تم التطرق إلى المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات في المنظمة، أين عالجنا هذه المقاربة من خلال الاهتمام بالمعرفة كجزء من الكفاءات في المنظمة.

2- لقد تم التطرق إلى مناهج التميز التنافسي المعتمدة من قبل المنظمات، حيث تطرقنا في البداية إلى التميز التنافسي المستديم و الذي يرتكز على التكيف و التموقع، بينما يعرف التميز المعاصر بالتميز التنافسي غير المستديم و المتعدد و الذي يستند على الحركة و الاضطراب.

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و من أهمها:

1- التأكيد على النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد و الكفاءات في المنظمة و دورها في اكتساب الميزة التنافسية.

2- تحويل المعارف الضمنية التي توجد في ذهن الزبائن كمعارف غير ملموسة إلى معارف ملموسة و صريحة في المنظمة.

3- تسهيل عملية تبادل، تخزين و إعادة استخدام المعارف في المنظمة.

4- اقتراح أداة عملية و التي تساهم في تسهيل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة بغية تحسين جودة العروض المقدمة، تحسين الخدمات المقدمة، تحسين خدمات الدعم و الرفع من درجة التزام المتعامل نجمة للهاتف المحمول اتجاه الزبائن.

5- جاءت هذه الدراسة بمثابة التطوير، الاستمرارية و التفاعلية مع المستجدات البيئية و منه عدم انتظار المنظمة للتعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدها، و إنما السعي إلى الريادة و التعرف على كل ما هو جديد بحوزة الزبائن و ذلك بغية إرضائهم و منه تحقيق الأسبقية و التميز على المنافسين.

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي و ذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة/الميزة التنافسية)، و المنهج التحليلي في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية و ذلك من خلال اقتراح حـل من قبل الباحث و الذي يساهم في إيجاد حل لإشكالية الدراسة التي تم التـطرق إليهـا سابقا.

يقتضي الحل المقترح من قبل الباحث إلى وضع حدود لإشكالية الدراسة و ذلك من خلال ضبط متغيرتي الدراسة، لقد تم التركيز في المتغير الأول (المتغير المستقل) على الزبون كفرد حامل للمعرفة، أين قمنا بأخذ معارف الزبائن و توضيح كيفية إدارتها من خلال الأداة المقترحة من قبل الباحث، و دور هذه المعارف في تحسين العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، بينما يتمثل المتغير الثاني (المتغير التابع) في الميزة التنافسية حيث قمنا بدراسة هذا المتغير من خلال أربعة جوانب و هي تحسين جودة العروض المقدمة، تحسين الخدمات المقدمة، تحسين خدمات الدعم و الرفع من درجة التزام المتعامل نجمة للهاتف المحمول اتجاه الزبائن (Volle.M, 1997, P 4).

لقد تعددت الأبحاث التي عالجت موضوع إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز التنافسي و ذلك من خلال العديد من الدراسات، و انطلاقا من هنا فلابد توضيح كل عمل من هذه الأعمال و مقارنتها بعملنا القائم:

1- باسرده حاتم، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير, جامعة عدن اليمن ، 2004، لقد عالج مفهوم إدارة المعرفة من حيث كيفية بناء أصول رأس المال الفكري و ذلك من خلال التعلم بين الأفراد، و يعد ذلك كسلاح تنافسي فعال في ظل اقتصاد المعرفة.

2- سالم أكرم، أثر إدارة المعرفة و تكنولوجية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، 2008، لقد توصل الباحث إلى أهمية التكنولوجيا كأداة لإدارة المعرفة و ذلك من حيث تخزين و نشر المعارف.

3- بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، حيث أدركت الباحثة على أهمية الكفاءات المحورية و المتمثلة في الأصول الفكرية و التي تعمل على بناء و تفعيل و حماية أصول المنظمة من التقليد لتضمن الريادة و التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

4- حداوى الجنابي أميرة هاتف، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة العراق، 2008، لقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات كضرورة تأسيس إدارة تابعة لقسم التسويق و ذلك في كل مصرف تحت تسمية " إدارة معرفة الزبون " أين تظهر في الهيكل التنظيمي و تكون مهمتها الأساسية في الحصول على المعرفة من الزبون بصورة مباشرة، بالإضافة إلى ضرورة بناء شبكة من الاتصالات الحديثة بين وحدات المصارف و زبائنها.

و بالمقارنة مع عملنا القائم فقد عالجنا موضوع إدارة المعرفة و التميز التنافسي و ذلك من خلال أخذ المعرفة كجزء من الكفاءات في المنظمة، و منه إظهار كيفية إدارتها و ذلك بغية الحفاظ عليها، و هذا في حالة ما يغادر حامل تلك المعرفة هذه ال منظمة، و يعتبر كل هذا كضرورة حتمية تواجه المنظمات المتنافسة و التي تعتمد على التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد كمنهج للمنافسة.

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، في الفصل الأول حاولنا التعرف على مميزات البيئة التنافسية القصوى و علاقاتها بمفهوم المعرفة، بالإضافة إلى أهم التيارات التي ساهمت في تطور و ظهور مفهوم إدارة المعرفة، كما قمنا بالتعرض إلى كيفية خلق، تبادل، تخزين و نشر المعرفة داخل و بين المنظمات.

و في الفصل الثاني فقد عالجنا الايطار النظري لتميز التنافسي و ذلك انطلاقا من التميـــز التنافســـي المستديم المبني على التكيف و التموقع، إلى التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد المبني على الحركة و الاضطراب.

و في الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لتعرف على الأداة المقترحة من قبل الباحث، و ذلك كأداة لإ دارة المعرفة من أجل التميز، و من أجل هذا فقد قسمنا الفصل إلى قسمين، فقد تعرضنا في القسم الأول إلى الايطار النظري لهذه الأداة، أما في القسم الثاني فقد تم توضيح كيفية عمل هذه الأداة و ذلك من أجل إدارة معارف مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل ا لمتعامل نجمة للهاتف المحمول ، إضافة إلى توضيح دور هذه المعارف في تحسين العروض المقدمة من قبل هذا المتعامل.

الفصـــــــــــــل الأول:

إدارة المعرفة: كضرورة في توجهات البيئة التنـافسية القصوى

تمهيـــــد:

لقد دفعت التحولات التي عرفتها البيئة التنافسية نحو ضرورة البحث عن مقاربة إدارية جديدة تتيح للمنظمة القدرة على التفاعل و التجاوب مع المتغيرات البيئية، و تعتمد هذه المقاربة على الموارد و الكفاءات المحورية في المنظمة.

و انطلاقا من هنا فقد عالجنا هذه النظرية من خلال الاهتمام بالمعرفة كجزء من الكفاءات في المنظمة و التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين و ذلك نظرا لتميزها بخاصية التجديد و التطور المستمر و هذا من خلال إدارتها بين الأفراد في المنظمة.

إذن و من أجل استيعاب كل هذا فلابد من التعرف على خصائص البيئة التنافسية القصوى و ما هو دور إدارة المعرفة في مواجهة هذه التغيرات.

1-1 خصائص البيئة التنافسية القصوى:

لقد تميزت البيئة التنافسية القصوى بالديناميكية و التعقيد و ذلك نتيجة السلوكيات التي تميزت بها المنظمات المتنافسة و هذا حول مجموعة من الخصائص التنافسية و المتمثلة في السعر/الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول و القدرات المالية، حيث أتاحت للمنظمات القدرة على استكشاف أسواق و صناعات جديدة و منه تجاوز مزايا المنظمات الرائدة في السوق.

و من أجل استعاب كل هذا فلابد من التطرق إلى مميزات و حدود كل مجال من المجالات التنافسية السابقة و ذلك فيمايلي: (D'aveni.R, 1994, P 44-185).

1-1-1 المنافسة على أساس الجودة و التكلفة:

تتميز المنظمات في هذا القطاع بالتنافس حول معيارين و هما الجودة و التكلفة، أين تسعى جميع المنظمات المتنافسة نحو تخفيض تكاليفها أو تحسين جودة منتجاتها أين ستصبح منتجاتها أو خدماتها أقل تكلفة و أكثر جودة من منتجات و خدمات المنافسين، و من خلال هذا سيؤدي الاستمرار الدائم للمنظمات المتنافسة في تحسين جودة منتجاتها و تخفيض تكاليفها إلى التكافؤ التنافسي و منه القيمة الحرجة[1].

ينتج التقدم نحو القيمة الحرجة و ذلك عندما تسعى جميع المنظمات المتنافسة إلى تقديم أفضل ما لديها و ذلك مقارنة بمنافسيها، و انطلاقا من هنا ستصل جميع هذه المنظمات إلى تقديم منتجات أو خدمات مماثلة لا توفر سوى المساواة التنافسية (D'aveni.R, 1994, P 44-46).

إذن لا تتيح المنافسة التي ترتكز حول معياري التكلفة و الجودة للمنظمة من التفوق و خلق ال مزايا التنافسية الدائمة و ذلك مقارنة بالمنظمات المنافسة، و خاصة عندما تشتد درجة المنافسة بين المنظمات، حيث تسعى جميع المنظمات إلى تقديم أفضل ما لديها و ذلك من جانب التكلفة و الجودة، و هذا حتى تصل إلى القيمة الحرجة، و منه حتى يتسنى لها تجاوز ذلك فلابد أن تنتقل إلى مجال تنافسي جديد ألا و هو الوقت و المهارة حيث تختار المنظمة الوقت من أجل الدخول إلى الأسواق الجديدة و طرح منتجات و خدمات جديدة و ذلك بالاعتماد على المهارات كأساس للتميز.

---

[1] - و هي القيمة التي لا تعطي أي إمكانية لأي منظمة من أن تتميز على منافسيها.

1-1-2 المنافسة على أساس الوقت و المهارة:

تتميز المنظمات في هذا القطاع بالتنافس حول معيارين و هما الوقت و المهارة، حيث تتيح هذه المهارات القدرة على استكشاف التكنولوجيا و الأسواق الجديدة و منه خلق منتجات و خدمات جديدة، إضافة إلى هذا تعطي هذه المهارات للمنظمة القدرة على معرفة الوقت أو اللحظة التي تسمح لها بالدخول إلى القطاع سواء أن تكون هذه المنظمة أول الداخلين إلى القطاع (منظمات سباقة) أو أن تتبع مسار أو خطوات المنافسين (منظمات تابعة).

يتميز هذا المجال التنافسي بالسرعة في تجديد المهارات، مدة دورة حياة المنتجات قصيرة و حواجز دخول ضعيفة...الخ، و من هنا تستطيع المنظمات التابعة أن تتجاوز المنظمات السباقة إلى القطاع و ذلك عن طريق تجديد مهاراتها بمهارات أخرى جديدة، تتيح لها القدرة على خلق منتجات و خدمات جديدة تلبي حاجات الأطراف ذات المصلحة بشكل أفضل من السابق.

إذن لا تتيح المنافسة التي ترتكز حول معياري الوقت و المهارة للمنظمة من التفوق و خلق المزايا التنافسية الدائمة و ذلك مقارنة بالمنظمات المنافسة، و هذا كلما أقدمت المنظمات المتنافسة نحو تجديد مهاراتها بشكل مستمر، أين سيتيح لها القدرة على خلق دورات حياة جديدة للمنتجات و منه تجاوز دورات حياة المنتجات السابقة عند المنافسين.

إذن و انطلاقا من هنا و حتى يتسنى للمنظمات السباقة من أن تحافظ على فارق التفوق و التميز على المنافسين، فلابد أن تنتقل إلى مجال تنافسي جديد، ألا و هو خلق حواجز الدخول ضد المنظمات التابعة.

1-1-3 المنافسة على أساس حواجز الدخـــول:

لقد دفعت صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية و ذلك في المجالات التنافسية السابقة إلى ضرورة خلق حواجز تعيق المنظمات التابعة على الدخول، و ذلك من أجل تقوية موقع المنظمات السباقة إلى القطاع و هذا ضد المبادرات التنافسية المحتملة من قبل المنظمات التابعة.

و مع ذلك فقد تم تجاوز هذه الحواجز من طرف المنظمات التابعة، و ذلك من خلال إتباع مجموعة من الاستراتيجيات كاقتصادية السلم التي يمكن أن تكتسبها المنظمات التابعة و ذلك من خلال أسواقها الخارجية حيت تتيح لها القدرة على الدخول إلى أسواق المنظمات الناشطة في القطاع و ذلك بتكلفة منخفضة مقارنة

بالمنظمات السباقة، كما يمكن تجاوز تكاليف التحويل و ذلك عن طريق تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية من تكلفة التحويل التي يتحملها الزبائن، أما من جانب السياسات الحكومية فيمكن تجاوزها من خلال التشريعات و القوانين التي تفرضها الحكومة و التي تدعو إلى ضرورة الدخول إلى القطاع بتكنولوجيا متطورة و ذلك بغرض حماية المستهلكين و البيئة، أين سيشجع المنظمات المبتكرة و المبدعة على الدخول إلى القطاع و منه تجاوز المنظمات السباقة إلى ذلك.

إذن لا تعتبر حواجز الدخول التي تم إنشائها من قبل المنظمات السباقة كمصدر للميزة التنافسية الدائمة، و يتضح ذلك من خلال أن استمرار الصراع بين المنظمات السباقة و التابعة و ذلك حول خلق و إزالة حواجز الدخول إلى توحيد القطاع التنافسي، أين سيصبح هذا القطاع الموحد كقاعدة جديدة من أجل الانطلاق في البحث عن أسواق جديدة و منه تجاوز حواجز الدخول القطاعات الأخرى القابلة للاختراق.

و انطلاقا من هنا و حتى تستطيع المنظمات السباقة من أن تقاوم الحملات المتوالية من قبل المنظمات التابعة، فلابد أن تمتلك القدرات المالية التي تتيح لها إمكانية الدفاع عن قطاعاتها و الهجوم نحو قطاعات المنافسين.

1-1-4 المنافسة على أساس القدرات الماليـــة:

تتميز المنظمات في هذا القطاع بالتنافس ح ول القدرات المالية، حيث تصورت المنظمات الكبيرة التي تمتلك قدرات مالية معتبرة من أنها قادرة على التميز على المنظمات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال قدرتها على الاستثمار في القطاعات التي لا يستطيع المنافسون الوصول إليها، إطلاق حرب الأسعار بين المنظمات، التنافس على الصعيد العالمي و إمكانية التأثير على السلطات السياسية...الخ، و مع ذلك فان امتلاك هذه القدرات غير كافي من أجل التميز الدائم، و يتضح ذلك من خلال قدرة المنظمات الصغيرة و المتوسطة من تجاوز هذا العائق، و ذلك عن طريق إقامة مجموعة من التحالفات مع البنوك و المؤسسات المالية أين ستعطيها الأولية في الوصول إلى الأسواق الرئيسية، أو استفادتها من الإعانات والمساعدات التي تقدمها الحكومات و هذا بغرض حماية و حيوية المصلحة الوطنية (D'aveni.R, 1994, P 180-185).

إذن نستنتج من خلال تعرضنا إلى خصائص البيئة التنافسية القصوى على استحالة اكتساب مزايا تنافسية دائمة و ذلك حول المجالات التنافسية الأربع، كالتنافس على أساس التكلفة و الجودة و الذي يقود نحو القيمة الحرجة، التنافس على أساس الوقت و المهارة حيث سيؤدي التجديد المستمر لهذه المهارات إلى خلق دورات حياة جديدة للمنتجات و منه تجاوز الدورات السابقة عند المنافسين، التنافس على أساس حواجز الدخول و الذي يقود نحو توحيد و دمج القطاعات، أما التنافس على أساس القدرات المالية فيمكن تجاوزه من خلال التحالفات و الإعانات، و منه حتى تتمكن المنظمات من تجاوز كل هذه التفاعلات بين المنافسين، فلابد أن تعتمد على عناصر فريدة و نادرة و المتمثلة في الموارد و الكفاءات كأساس للتنافس.

1-2 البيئة التنافسية القصوى: من الموارد إلى الكفاءات:

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الإسهامات الفكرية، و إضافات الباحثين المتنوعة و التي حاولت الإحاطة و التأكد من مدى قدرة الموارد الداخلية و الكفاءات المحورية في المنظمة من أن تكون كأساس للتنافس و خلق القيمة بالنسبة للمنظمة، و من خلال هذا سنقوم بتحليل الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات في المنظمة.

1-2-1 النظرية المبنية على الموارد:

لقد نشأت النظرية المبنية على الموارد (Isckia.T, 2008, p 3-16) كنظرية مكملة لايطار التحليل التنافسي الذي جاء به Porter.M [2] وهذا حسب (Amesse.S & al.)، و في هذا الايطار فقد تم تصور المنظمة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي و متاح لجميع المنظمات و بعضها خاص يمكنها من إنشاء و إدامة الأفضلية التنافسية و التفوق على المنظمات الأخرى و هـذا حسـب Sargis.D (Isckia.T, 2008, p 3).

يعتبر Penrose.E كمؤسس لتيار الموارد و هذا ما سمح بإعادة توجيه التحليل الاستراتيجي من البيئة الخارجية إلى الداخلية و التي ترتكز على الموارد كأساس للتنافس، حيث وصفها Wernefelt.B " على أنها مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة و المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة طويلة نسبيا" (Isckia.T, 2008, p 3)، و تتمثل الأصول الملموسة في التكنولوجيا، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات التجارية....الخ و هذا حسب Tarondeau.J (Isckia.T, 2008, p 3)، بينما

---

[2]- سيتم التطرق إليها لاحقا، (تحليل القطاع).

وصف Barney.J الأصول الملموسة و غير الملموسة بالقدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف...الخ، حيث تسمح للمنظمة بتصميم و تنفيذ استراتجياتها (Isckia.T, 2008, p 3).

تتميز هذه الموارد بمجموعة من الخصائص حيث وصفهـا Penrose.E علـى أنهـا موارد غيـر قابلـة للتجزئة أي لا يمكن تقاسمها بين الأفراد، كما أنها غير متجانسة و ذلك نظرا لعدم تبادلها (Isckia.T, 2008, p 4)، بالإضافة إلى ذلك فانه يمكن تخزينها و هذا ما سوف يسمح بوجود فائض من الموارد، حيث يقدم هذا الفائض في شكل خدمات ذات تكلفة حدية معدومة، أو يشجع المنظمات على الدخول في أنشطة جديدة أو لوضع جديد للتعامل بشكل أكثر فعال مع الأنشطة المعتادة، و مع ذلك فقد أنتقدت أعمال Penrose.E من قبل Haanaes.R حيث اعتبر المنظمة كمستودع من الموارد الساكنة أي غير قابلة للتجزئة، أي أنه لم يتناول الآلية الديناميكية للموارد المتراكمة، و تتضح هذه الديناميكية من خلال تميز الموارد بخاصة التجديد و التبادل المستمر (Isckia.T, 2008, p 5)، و لكن كيف تحدد المنظمات الموارد التي تمكنها من التفوق و التقدم على منافسيها.

لقد توصل Barney.J إلى النموذج الذي يتيح للمنظمة القدرة على الحفاظ على فارق التقدم على المنافسين، أين مر هذا النموذج بمرحلتين و ذلك انطلاقا من نموذج VRIN و وصولا إلى نموذج VRIO.

يعتبـر نموذج VRIN كأداة للتقييم ما إذا كانت تلـك الموارد قادرة على تحقيـق التفوق و النجاح بالنسبة للمنظمة، حيـث يتكـون من أربعـة حروف أين يعبـر كل حرف على دلالـة هـذا النمـوذج، مـن القيمـة، النـدرة، غيـر قابلـة لتقليـد و غيـر قابلـة للاستبـدال و يمكـن توضيـح ذلك فيمايلـي (Barney.J & Wright.P, 1998, p 31-46) :

1- القيمة: Valuable

تتمثل قيمة المورد في مدى قدرته على إتاحة الفرصة للمنظمة على اكتساب جميع الفرص التنافسية و تجنب جميع التهديدات من قبل المنافسين ، و منه اكتساب أعلى ريع ممكن مقارنة بالمنافسين.

2- الندرة: Rare

تعتبر قيمة الموارد في المنظمة من بين أحد المعايير الضرورية للنجاح و التطور و لكنها ليست كافية لتحقيق ذلك و خاصة إذا كانت هذه القيمة بحوزة العديد من المنظمات المتنافسة، حيث لا يمكن للمنظمة من

أن تستفيد من تلك الموارد لفترة طويلة أين ستصبح تلك القيمة مشتركة و منه لا توفر سوى المساواة التنافسية بين المنظمات، و من هنا ستضع المنظمات في وضع تنافسي غير مواتي، و من أجل تجاوز ذلك فلابد من تميز الموارد بخاصية الندرة، و حسب (Barney.J & Wright.P, 1998, P 35) فقد تتجسد هذه الندرة داخل فرق المشروع أو العمل في منظمة و ذلك من خلال الفرق الموجود بين الأفراد من حيث مهاراتهم و قدراتهم الوظيفية.

3- غير قابل للتقليد In-imitable

توفر كل من القيمة و الندرة مجموعة من الأرباح بالنسبة للمنظمة، غير أن تقليد مميزات تلك الموارد سيوفر المزيد من التكافؤ في المنافسة، و من أجل تطوير و الحفاظ على الأفضلية التنافسية فان أغلبية المنظمات تركز اهتماماتها على الظواهر الاجتماعية المعقدة مثل تاريخ فريد بالنسبة للمنظمة، أو ثقافة المنظمة، حيث أن كل منظمة لديها تاريخ فريد خاص بها و الذي يحدد وضعها الراهن، هذا التاريخ غالبا ما يوفر الأساس للنجاح و التفوق على المنافسين أين ستجد المنظمات الأخرى صعوبات لتقليد ذلك، حيث يتطلب تقليد هذا التاريخ إتباع درب أو مسار محدد، أي أن النجاح في ذلك مشروط بالقيود الناتجة عن خيارات الماضي و هذا حسب (David.A & Foray.D) (Barney.J & Wright.P, 1998, P 36)، كل هذا سيزيد من صعوبة التمييز بين السبب و النتيجة، و منه يصبح من الصعب على المنافسين تحديد قيمة الموارد الإستراتيجية و من تم تقليدها.

4- غير قابلة للاستبدال: Non-substitutable

حتى لو تميز المورد بالندرة، القيمة و غير قابل للتقليد، فان ذلك غير كافي من أجل خلق عائق أمام المنافسين، أين يمكن اختراق ذلك من خلال طرح منتجات و خدمـات بديلـة للمنتجات و الخدمات القائمة، كل هذا سيشعل حرب الأسعار بين المنظمات و هذا حتى تصـل إلى انعـدام الأربـاح (Barney.J & Wright.P, 1998, P 37)، و انطلاقا من هنا فلابد من تقديـم منتجات أو خدمات تعتمد على موارد غير قابلة للاستبدال.

إذن و انطلاقا من هذا النموذج فقد واصل Barney.J أبحاثه و توصل إلى نموذج VRIO و الذي يعتبر كنموذج مكمل لنموذج VRIN، أين أدرج حرف N (غير قابلة للاستبدال) مع الحرف I (غير قابلة للتقليد) مضيفا إلى ذلك الحرف O و الذي يعبر على التنظيم.

يعتبر التنظيم من أهم سمات الموارد في المنظمة، حيث أن الغرض من تنظيم و هيكلة الموارد و هو استغلالها بصفة جيدة، و يتطلب تنظيم هذه الموارد وجود أنظمة و ذلك خلافا من استغلال الموارد بصفة مستقلة، أين ستكون هذه الممارسات أكثر فعالية و هذا عندما تكون موجودة في نظام متماسك و متسق، كل هذا سيكون بمثابة عائق أمام المنافسين و ذلك من أجل تجاوز المنظمة و هذا حسب (Barney.J & Wright.P, 1998, P 46) (Lado.M & Wilson.A)

إذن يتميز نموذج VRIO بالقدرة على تحليل، تحسين و التنبؤ بالموارد المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى اكتسابها و ذلك من أجل التفوق على منافسيها، كما يتميز هذا النموذج بقدرته على تقييم جميع الموارد في المنظمة وفقا لمعايير موحدة من حيث القيمة، الندرة، غير قابلة لتقليد و التنظيم.

1-2-2 النظرية المبنية على الكفاءات: Competence-Based View

تعتبر النظرية القائمة على الكفاءات كامتداد للنظرية القائمة على الموارد، حيث جاءت هذه النظرية لتكون مكملة لما جاء به Barney.J في النظرية القائمة على الموارد، و ذلك من خلال الأعمال المقدمة من قبل (Prahalad.C.K, Hamel.G) و التي عالجت كيفية بناء الكفاءات المحورية في المنظمة، و ذلك عن طريق التجميع و التنسيق بين الموارد، و منه حتى يتم استعاب مفهوم الكفاءات فلابد من التطرق إلى مفهومها و أهم مميزاتها.

لقد استعرض كل من (Prahalad.C.K & Hamel.G) مفهوم و مميزات الكفاءات المحورية Core Competence، حيث وصفها على أنها " عبارة عن الأنشطة الناتجة عن التعلم المعقد و التفاعل و الذي يتضمن على حد سواء الأبعاد الضمنية و الصريحة للمعرفة[3] " (Isckia.T, 2008, p 16)، و من خلال هذا يتضح أن اكتساب الكفاءات يتطلب التعلم و التعاون بين الأفراد و الذي يعتبر كأساس لتبادل و خلق المعارف، بينما وصفها كل من (Shoemaker.G & Amit.T) على أنها " القدرة على توظيف هذه الموارد في المنظمة و ذلك من أجل تحقيق هدف معين " (Isckia.T, 2008, p 16)، كما تتميز هذه الكفاءات بمجموعة من الخصائص حيث صنفها كل من (Prahalad.C.K & Hamel.G) إلى أربعة مميزات و تتمثل فيمايلي: (Isckia.T, 2008, p 16)

[3] - سيتم التطرق إليها لاحقا.

1- تشمل جميع مستويات المنظمة: Corporate span

تتعلق الكفاءات المحورية بمنتجات و خدمات المنظمة ككل و أعمالها في المجالات التنافسية المختلفة ، أي تتميز بالقدرة على التطبيق في العديد من الأسواق و المجالات.

2 -التعلم عن طريق العمل: Learning by doing

تتميز الكفاءات المحورية في المنظمة بالقدرة على التعلم و هذا عن طريق الممارسة العملية، هذه الميزة سوف تسمح باكتساب و تقاسم المعارف و هذا ما يؤدي إلى تعزيز قدرة كل كفاءة محورية على الأخرى، حيث يتم تطويرها من خلال التفاعل بين الأفراد.

3 -موقع أو مكان المنافسة: Competitive locus

تتميز المنافسة التي تعتمد على الكفاءات كأساس لتنافس بالمنافسة الأكثر عمقا و اتساعا، و يرجع ذلك إلى تميز الكفاءات بخاصية التطور و التجديد و ذلك بواسطة التفاعل بين الكفاءات داخل المنظمة و خارجها، أي التفاعل بين كفاءات المنظمة و كفاءات الأطراف الأخرى الناشطة في القطاع.

4 -السيطرة الزمنية أو المؤقتة: Temporal dominance

تتميز الكفاءات بالتنافسية على أساس متعدد، أي أن الكفاءات هي أقل استقرارا حيث تتطور بصورة أسرع من المنتجات أو الخدمات التي تتجسد، و من خلال هذا فلابد من تجديد هذه الكفاءات بصورة مستمرة و هذا حتى تبقى المنظمة تنافسية، و يتم ذلك من خلال سد الفجوات بين الكفاءات الموجودة حاليا و الكفاءات التي يجب تطويرها.

إضافة إلى هذا تتميز الكفاءات المحورية بارتباطها الوثيق بمفهوم الروتين حيث وصفه كل من (Nelson.R & Winter.G) " بأنه الطريقة المنتظمة التي يمكن التنبؤ بها، حيث يتكون من سلسلة من الإجراءات المنسقة من جانب الأفراد " (Isckia.T, 2008, p 17)، و يسعى هذا الروتين إلى تعزيز الجمود التنظيمي و منه الكفاءات في المنظمة، حيث يعيق ذلك على التعلم و منه خلق مسارات لتطوير الكفاءات و هذا حسب Montgomery.J (Isckia.T, 2008, p 18)، و من أجل إيجاد حل لهذا الإشكال فقد توصل كل من (Teece.J & al.) إلى مفهوم " القدرات الديناميكية " و هذا لتوضيح حاجة المنظمة إلى تجديد كفاءاتها المحورية و ذلك بشكل سريع من المنظمات المنافسة، و هذا عن طريق التنسيق بين الكفاءات القائمة في المنظمة (Isckia.T, 2008, p 18)، كل هذا بغية تحقيق الانسجام في بيئة العمل المتغيرة و هذا حسب Pettus.J (Isckia.T, 2008, p 18)،

و هذا ما أكده (Teece.J & al.) حينما أدرك بأن المنظمات التي تتفوق في البيئة التنافسية القصوى هي تلك المنظمات القادرة على إثبات قدراتها في الاستجابة بالشكل و الوقت المناسبين و ذلك لتغيرات البيئية، كل هذا سيساهم في تغيير الروتين و منه إعاقة المنافسين (Isckia.T, 2008, p 18).

إذن و من خلال كل ما ذكر سابقا تعتبر المعرفة من بين أهم الكفاءات المحورية المتجددة و التي يتطلب إدارتها في المنظمة و هذا بغية الحفاظ عليها و تجديدها، أين سيتيح للمنظمة القدرة على خلق خيارات إستراتجية جديدة و منه فرص لتطوير منتجات و خدمات جديدة، و التي ستكون كمصدر لريع المؤقت و المتجدد بالنسبة للمنظمة.

و انطلاقا من هنا و بعد التعرف على العلاقة التي تجمع بين مفهوم المعرفة و المقاربة المبنية على الكفاءات، فلابد من التطرق إلى المعرفة و كيفية إدارتها، حيث ستسمح إدارة هذه الأخيرة في بناء كفاءات محورية جديدة و منه تجديد الكفاءات و القدرات القائمة.

1-3 المعرفة و مسار إدارتها:

تعتبر القدرات الديناميكية كمصدر للمعارف في المنظمة و التي تتطلب التجديد و التطور المستمر، و يتم ذلك من خلال إدارتها و هذا بواسطة التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة و خارجها، و جاء كل هذا كضرورة من أجل مواجهة تحديات البيئة التنافسية القصوى، و لذا فلابد أولا من التطرق إلى هرمية المعرفة و من ثم التعرف على أنواعها و خصائصها و كيفية إدارتها.

1-3-1 من البيانات إلى المعرفة:

لقد عرفت مدخلات المنظمة تطورا كبيرا (البيانات، المعلومات، المعارف)، و ذلك انطلاقا من البيانات و وصولا إلى معلومات أكثر دقة من البيانات و التي توظف للحصول على مجموعة من المعارف حيث تشكل قمة هذا التطور، و من أجل فهم سلسلة هذا التطور فلابد من التطرق إلى مفهوم كل مصطلح من ه ـــذه السلسة، و من ثم التعرف على الفروق الأساسية بين هذه المصطلحات.

لقد تعددت التعاريف حول البيانـــات غير أنها شهـــدت إجماعـــا من طرف جميع الباحثين، حيث عرفـــها Wiig.K " على أنها ملاحظات غير مهضومة، و حقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروف، كلمات، إشارات أو صور دون أي سياق أو تنظيم لها " (عليان.م،2008، ص 37)، من خلال هذا التعريف نستنتج أن البيانات هي عبارة عن مواد خام غير مهيكلة و لذا فلابد من معالجتها و تحويلها إلى شكل له معنى.

أما Prince.E فيقول " أن البيانات ه ي كل ما يمكن التحصل عليه و تسجيله و تعديله عن طريق شخص مدرك لكيفيـــة المعالجة سواء كانت طبيعة أو اصطناعية " (عليان.م، 2008، ص 38)، و يعتبر هذا التعريف كمتممة لتعريف Wiig.K، حيث يركز Prince.E من خلال هذا التعريف على كيفية معالجة البيانات سواء كانت معالجة طبيعية عن طريق المورد البشري، أو معالجة اصطناعية عن طريق الحاسوب، إذن فالبيانات قابلة للمعالجة.

أمـــا (Davenport.L & Prusak.L) فقد وصفها " على أنها مجموع ـــة من الحقائ ـــق الموضوعيـــة غيـــر مترابطـــة الأحـــداث و بالتـــالي فإنـــها تصـــف جـــزءا مما ح ـــدث، و لا تقـــدم أحكـــاما أو تفسيـــرات أو قواعد للعمل و بنـــاء علـــى ذلك فإنهـــا لا تخبـــر عما يجب

فعلـه " (عليان.م، 2008، ص 39)، و يركز كل من (Davenport.L & Prusak.L) على محدودية استخــلاص أحكام من هــذه البيـانات، إذن فلابــد من معالجتـــها.

و من خلال هذه التعاريف يمكن الاستنتاج أن البيانات هي المادة الخام التي لا يمكن الاستفادة منها في شكلها الحالي إلا بعد معالجتها عن طريق الحاسوب.

تستخدم المادة الخام أي البيانات في إنتاج ما يسمى بالمعلومات و التي أجمع عليها المؤلفون و ذلك في التعاريف التي تم اقتراحها، و من خلال هذا فقد تم تعريف المعلومات على أنها " نتاج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة مثل التحليل و التركيب، و ذلك من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات، علاقات، مقارنات و معادلات و غيرها " (عليان .م،2008، ص 43).

كما عرفها Chirstel.M " على أنها حقائق و بيانات منظمة تشخص موقفا محددا أو ظرفا محددا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة ، و تبعا لذلك فان المعلومات هي نتاج معالجة البيانات " (عليان.م، 2008، ص 44)، و ركز Chirstel.M في تعريفه على دور المعلومات في تشخيص الأوضاع، حيث توصل Chirstel.M إلى أن البيانات هي المتغير المستقل و المعلومات هي المتغير التابع.

إذن و بعد التعرف على معنى البيانات و المعلومات فلابد من الإعطاء الفروق الأساسية الخاصة بهما و ذلك في الجدول التالي:

الجدول -1- الفرق بين البيانات و المعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة	منتظمة
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة
المصدر	عديدة المصادر	محددة المصادر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبير جدا	صغيرة الحجم

المصدر (عليان.م،2008، ص 44).

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا الفرق بين البيانات و المعلومات حيث تم التطرق إليها من خلال ستة عناصر و تضم: (عليان.م،2008، ص 44-45).

1- الترتيب: تتميز البيانات بعدم الانتظام و ذلك نظرا لحجمها الكبير حيث أنها غير مركبة في ما بينها و منه ليس لديها دلالة مع البيانات الأخرى في المنظمة، عكس المعلومات فهي أكثر انتظاما حيث يمكن الوصول إليها من خلال نظام (نظام معلومات) خاص بالمنظمة، و الذي يضم مجموعة من المعلومات المنتظمة حول نشاط المنظمة.

2- القيمة: تتميز البيانات بقيمة غير محددة حيث أن البيانات الموجودة في مختلف الأقسام في المنظمة ليس لديها دلالة مع بيانات الأقسام الأخرى، غير أن معالجة هذه البيانات و وضعها في شكل رسمي سيعطي معلومات أكثر قيمة، حيث تكمن القيمة في تحليل وضعية المنظمة اتجاه منافسيها، أين ستتيح للمنظمة القدرة على اكتساب جميع الفرص التنافسية و تجنب جميع التهديدات من قبل المنافسين.

3- مصادرها: تتميز البيانات بتعدد المصادر نظرا لحجمها الكبير، عكس المعلومات فهي محددة المصدر نظرا لحجمها الصغير.

4- الدقة: تتميز البيانات بدقة منخفضة عكس المعلومات ذات دقة عالية نظرا لما تتضمنه من مؤشرات و علاقات فيما بينها.

5- موقعها في النظام: تعتبر البيانات كمدخلات أساسية للنظام أي المادة الخام التي يتم معالجتها حيث تعطينا مخرجات أكثر دقة و تسمى بالمعلومات.

تستخدم المعلومة كمدخلات أساسية لاكتساب المعرفة و التي تعتبر كمتغير مهم في دراستنا، فللمعرفة هي نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو و الرقي حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، و التي من أهمها القدرة على التفكير ، التأمل و التبصر و التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة و توريثها للأجيال، أين يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر و هذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية و أنها غير

قابلة للنفاذ و لا تستهلك باستخدام و ليس محصورة بفئة دون غيرها فالكل يستطيع أن يفكر و يولد المعرفة، و في هذا الصدد فلابد من تقديم التعاريف الأساسية للمعرفة.
لقد تعددت التعاريف حول المعرفة غير أنها لقيت إجماعا من قبل الباحثين حيث عرفها Bender.W " على أنها التفسيرات أو المعالجات التي يقوم بها رجل المعرفة على المعلومة، حيث يتم تحويلها و إثراء التجربة الشخصية فيها و المعتقدات و القيم "(Gupta.B, 2000, p 17)، و من خلال تعريف Bender.W نستنتج أن المعرفة هي نتاج تفسير المعلومات من طرف حاملها، أي أنها مرتبطة بالفرد الذي يمتلكها في ذهنه.

أما Efraim.T فيقول أن المعرفة " هي نتاج معالجة البيانات و التي تخرج معلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها، فهمها و تكرار تطبيقها في الممارسات العملية، حيث تؤدي إلى الخبرة و منه تقود إلى الحكمة " (عليان.م،2008، ص 53)، و من خلال تعريف Efraim.T نستنتج أن المعرفة تكمن في الروتين التنظيمي[4] حيث يصعب الاستفادة منها في شكل مدون و بتالي لها بعد ضمني قوي.

وحسب Elliott.S و Carla.O يقول أن المعارف " هي معلومات لها قيمة " (عليان.م، 2008، ص 54)، حيث تكمن القيمة في مدى قدرة المنظمة على اكتساب جميع الفرص التنافسية و تفادي جميع التهديدات من قبل المنافسين.

أما Belmondo.C فيقول أن المعرفة هي " ذاتية و التي هي مرتبطة بالسياق العام "، (عليان .م، 2008، ص 59)، و من خلال هذا فقد ركز Belmondo.C على أن المعرفة محددة السياق و ذلك من خلال زمان و مكان محدد، فبدون وضعها في سياق محدد فتصبح مجرد معلومات و ليس معارف.

نستنتج من خلال هذه التعاريف على أن المعرفة هي نتاج المعالجة الذهنية للمعلومات من قبل الفرد أي أنها شخصية و ضمنية، حيث يمكن توظيفها في سياق معين و ذلك بغية خلق القيمة و التفوق المنافسين.

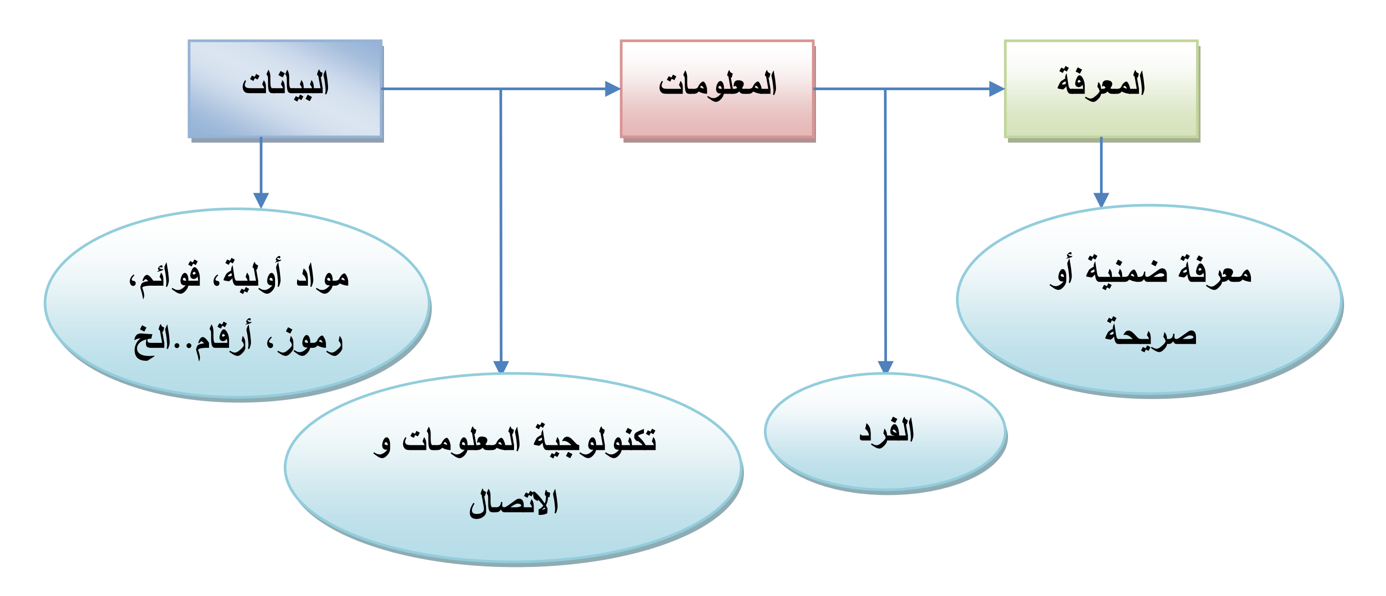
[4] - الروتين التنظيمي: و هو مجموعة من الإجراءات و المعايير الموحدة حيث تتبع بانتظام و غالبا ما تتكرر.

إذن و على الرغم من الترابط الذي يجمع بين المعلومات و المعارف غير أن ذلـــك لا يعني بالضرورة عدم وجود فرق أساسي فيما بينهما، و لذا فلابـد من التعرف علـى هذا الفـرق و ذلك فيما يلي:[5]

تشمل المعارف جزء من ذاتية الفرد، حيث أن تقاسم المعرفة فهو بالدرجة الأولى تقاسم الذاتية، غير أن المعلومات ليس لديها هذا النوع من التبعية اتجاه الأفراد، و يتضح كل هذا من خلال التعاريف السابقة للمعرفة على أنها نتاج معالجة المعلومات من طرف المورد البشري، إذن فالفرد هو الذي يضفي الطابع الشخصي على هذه المعلومات من خلال الممارسة و التجربة العملية، عكس المعلومات التي تتمتع ببعد ذاتي غير مرئي و هذا راجع إلى أن المادة الخام للمعلومات تتم معالجتها في أغلب الأحيان بطريقة آلية نظرا للحجم الكبير الذي يميزها.

إذن يمكن وضع العلاقة التي تجمع بين المفاهيم الثلاثة السابقة في شكل مخطط و الذي يوضح كيفية الوصول إلى المعرفة و ذلك انطلاقا من البيانات التي تتمثل في حقائق أولية، بينما ينظر إلى المعلومات من خلال أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها معلومات ذات دلالة، ناتجة عن الفهم، الوعي المكتسب من خلال الدراسة، التفسير و الملاحظة أو الخبرة التي تم اكتسبها على مر الزمن.

الشكل- 1- يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعارف



المصدر: (عليان.م، 2008، ص 60)

[5] - انطلاقا من التعاريف السابقه.

1-3-2 أنواع المعرفـة:

للمعرفة نوعان لا ثالث لهما، حيث أجمع الباحــثون على نوعين أساسيـــــي ن من أنواع المعرفـــة، و التي أكد عليها Polanyi.K من خلال أن المعرفة يمكن أن تكون ضمنية أو صريحة، و تتمثل فيمايلي: (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 10-13).

1-3-2-1 المعرفـــة الضمنيـــة:

تعرف المعرفة الضمنية بارتباطها الوثيق بخبرة و تجربـــة الفـــرد، حي ــث تتك ـــون من عوامـــل غير ملموســـة، أي أنهـــا تبقى مخفية و غير مرئية للمالكيـــن و المديرين و أصحـــاب المصالـــح المحيطة بالمنظـــمة و هـــذا عندمـــا تكـــون فـــي صورتهـــا الفرديـــة، و عرفهـــا كل من (Nonaka.I & al.) على أنهـــا " معرفـــة شخصيـــة مح ـــددة في سي ـــ ـــاق معي ـــن و صعبـــة التوضيـــح في لغة رسمية و منه فمن الصعـــب جـــدا تقاسمهـــــا مـــع الآخريـــ ـــن " (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 10)، بينما تكون ملموسة في صورتها الجماعية كالروتيـــن داخـــل المنظمة، ثقافـــة المنظمة، و الثقافة المهنية، و منه فان التحدي الذي يواجه المنظمة و هو كيفية تحويل المعرفة ا لضمنية الفردية إلى ضمنية جماعية حيث تسمى هذه العملية بالرسميـــة و هذا حسب Gaynard.J (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 10-13).

1-3-2-2 المعرفـــة الصريحـــة:

إذا تميزت المعرفة الضمنية بصعوبـــة النقل و التوضيح فان المعرفة الصريحة عكس تماما من المعـــرفة الضمنية حيث تحصل من خلال التعليم الرسمي و هذا حسب (Comote.I & Scott.C) (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 10-13)، هذه المعرفة يمكـــن معالجتهـــا و نقلها بسهولـــة الكترونيـــا و يمكـــن تخزيـــ ـــنها فـــي قواع ـــد المعرفـــة، و ه ـــذا حـــسب (Nonaka.I & al.)،(Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 10-13) .

تنقسم هذه المعارف إلى معارف فردية و جماعية ، حيث تتمثل المعارف الصر يحة الفردية في المعارف الخاصة بالفرد والتي تميز كل فرد عن الأخر و متمثلة في إدارة المعارف الشخصية [6] أي الخاصة بالمهام المنوطة به، في حـــين أن المعارف الصـــريحة الجماعـــــــية تخـــص أكـــــ ثر الإجـــراءات التشغـــيـلية الموحـــدة، الوثائـــق، الخطـــط، النم ـــاذج، قواع ـــد البيان ـــات، و

[6] Gestion de la connaissance personnelle, EX: organisation & classification des doucement spécifiques.

نظـم المعـلومات و نظـم المعرفـة و هـذا حسـب كـل مـن (Brown.H & Duguid.P)، .(Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 10-13)

إذن فالعنصر الذي يجمع بين هذين النوعين من المعرفة و هو عنصر الفردية و الجماعية، أين تشكل المعرفة الفردية في المنظمة واحدا من الموارد القاعدية، حيث سيزيد تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية من حجم المعرفة من الناحية الكمية و الكيفية، و منه يعتمد استغلال و الاستفادة من المعرفة في المنظمة بشكل كبير على تبادل المعرفة و الدراية لدى أفرادها.

1-3-3 خصائص المعرفة و مصادرها:

بعد التعرف على المعرفة و أنواعها فلابد من إعطاء أهم الخصائص التي تميزها و مختلف مصادرها الداخلية و الخارجية.

1-3-3-1 خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص حيث تميزها عن باقي العناصر الأخرى و المتمثلة فيمايلي: (عليان.م، 2008، ص 92-94).

1- تراكمية، أي أن المعرفة تظل صحيحة و تنافسية في اللحظة الراهنة، و لكن ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في المرحلة القادمة و هذا يعني أن المعرفة متغيرة، و لكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- المعرفة قابلة للتجديد، المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس من ذلك فهي تتطور و تتضاعف بالاستخدام و التفاعل أي أنها قابلة للتجديد و العكس من ذلك تتلاشى.

3- إمكانية امتلاك المعرفة، و يشير هذا إلى المعارف الراكدة أو الساكـنة الموجـودة في عقول الأفراد و لم يعلمونها لغيرهم فماتت بموتهم.

4- إمكانية تخزين المعرفة، إذ كانت في السابق تخزن على الورق، و لكـن ينصب التركـيز لأن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية و التي تعتمد على الحاسوب و بدرجة كبيرة على ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases ...الخ.

5- إمكانية تقاسم المعرفة و الخبرات العلمية أي أنها قابلة للنشر و التوزيع.

6- المعرفة هي أساس لاكتساب الميزة التنافسية المؤقتة.

1-3-3-2 مصادرها:

لتحديد مصادر المعرفة يمكن أن نعتمد على التعريف الذي جاء به Saffady.W " بأنــه ذلك المكان الذي يحوي على المعرفــة " (الكبيسي.ص،2005، ص 19)، حيث أدرك من خلال هذا على وجود مصدرين رئيسين لاكتساب المعرفة و هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية : (الكبيسي.ص،2005، ص 20-21).

1-3-3-2-1 المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمــة المتراكمــة حــول مختـلف الموضوعات و قدرتها على تسهيل التعلم و تبادل المعارف بين الأفراد، الجماعات و المنظمة ككل و منه تحسين عمليتها و التكنولوجــيا المعتمدة فيها، و من بين هذه المصادر المؤتمــرات الداخليــة، المكتبات الالكترونيــة، خرائط المعرفة، العمليات الروتينية أو من خلال التعلم عن طريق الممارسة العملية....الخ.

1-3-3-2-2 المصادر الخارجية:

تظهر المصادر الخارجية في البيــئة المحيطة بالمنظمــة، حيث تــتوقف هذه المصادر حول طبيعة العلاقة التي تجمع المنظمة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، ومن بين هذه المصادر المكتــبات، الانترنت، المنافسون لها، الموردون، الزبــائن، الجامعــات، مراكز البحث العلــمي، التقييم المقارن Benchmarking أمــام المنظمات الأخــرى، المشــاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف و المجلات ، مراقبــة الاتجــاهات الاقتصــادية، الاجتمــاعية و التكنولوجية، التعاون مع المنظمات الأخرى، إنشاء التحالفات Alliances و إقامة المشاريع المشتركة و غير ذلك من المصادر الأخرى.

1-4 ماهيـة إدارة المعرفة:

يعتبر الأفراد سواء داخل المنظمة[7] أو خارجها[8] كمصدر للمعرفة، حيث سيؤ دي بقاء تلك المعارف في شكلها الحالي أي نفس حامل المعرفة إلى زوالها و عدم تطورها ، و من أجل تجاوز ذلك فلابد من إضفاء الطابع الديناميكي عليها و ذلك من خلال إدارتها، حيث سيتيح ذلك على خلق، اكتساب، تخزين و نشر المعرفة، و منه تضاعف المعرفة من الناحية الكمية و الكيفية.
و من أجل استعاب كل هذا فلابد أولا من التعرف على مفهومها، كيفية نشأتها و ما هي الأهداف و المتطلبات الذي تقوم عليها، بالإضافة إلى مختلف مراحلها العملية.

1-4-1 مفهومها:

إن تعاريف إدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان كطريقة جيدة لتوسيع المدارك و هذا من أجل إستيعاب أفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة ، و مع ذلك فقد حولنا إيجاد تعريف جامع لهذ ه المفاهيم، حيث عرفها Blamisse.G على أنها " مجموعة من العمليات التي تساعد المنظمات على توليد ، اكتساب، تنظيم، استخدام، تخزين، نشر و تحويل المعارف الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية لمختلف الأنشطة الإدارية في المنظمة و منه اتخاذ القرارات و حل المشكلات " (Gupta.B, 2000, p 22-28).

و من خلال هذا فقد وصف Blamisse.G إدارة المعرفة على أنها عملية (Processus) تساعد المنظمات في اكتشاف، انتقاء، تنظيم و توزيع المعارف و كذلك الخبرات اللازمة لحل المشاكل، أي إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة حيث يمكن الوصول إليها في أي وقت يحتاجها الفرد و ذلك عن طريق تخزينها.

[7] الأفراد.
[8] الأطراف ذات المصلحة.

1-4-2 نشأتها: من نظرية المعرفة إلى هندسة نظم المعلومات

لقد مر مفهوم إدارة المعرفة بمجموعة من المراحل، أين جاءت كل مرحلة لكي تساهم في ظهور مفهوم إدارة المعرفة، و يمكن توضيح ذلك بأكثر دقة فيمايلي:

1-4-2-1 نظرية المعرفة:

قبل التعرف على التيارات الحديثة التي ساهمت في الوصول إلى مفهوم إدارة المعرفة فلابد أولا من التنويه على دور الايطار الفلسفي في ظهور مصطلح إدارة المعرفة و ذلك من خلال التعرف على نظرية المعرفة، أين عرفها Klein.J " على أنهـا فرع من فروع الفلسفـة حول طبيعة و مدى المعرفـة الإنسانيـة " (Aarons.J, 2009, p 197)، و فـي هـذا السيـاق فقـد أدرك كل من (Nonaka.I & al.) على أن إدارة المعرفة تستند في معظم أفكارها على نظرية المعرفة، و بتالي نتوقع على أن تكون هناك صلة وثيقة إلى حد ما بين نظرية المعرفة و إدارة المعرفـة، (Aarons.J, 2009, p 198).

تحاول نظرية المعرفة توضيح أو تحديد ماهي المعرفة الشرعيـة و هذا حتى نستطيع أن نميز بين المعرفـة الحقيقية و المعرفـة الزائفة أو الكاذبة، كما تسمح بتحديد كيفية اكتساب المعرفة و ما إذا كانت هناك قيود على نطاق معرفتنا و هذا حسب Pappas.N (Aarons.J, 2009, p 198)، و من خلال هـذا فقد اتخذ Cohen.J موقف الشك حول المعرفة الإنسانية حيـث أدرك على أن المعرفـة الإنسانيـة حقيقيـة أمر مستحيل (Aarons.J, 2009, p 200)، و كـان هـذا موضـوع النقـاش في نظريـة المعرفة المعاصرة ويعود ذلك أساسا لأعمال ديكارت، حيث تعهد ديكارت في 1640 بإجراء تحقيق حول طبيعـة المعرفة، حيث أن التحدي الحقيقي الذي واجهه ديكارت هنا و هو الشك، فلإذا كان هناك أي احتمال للشك على ما يسمى بالمعرفة الصحيحة فإنها لا يمكن أن تكون معرفة صحيحة.

لقد تابعت نظرية المعرفة المعاصرة الخطوات التي انتهجها ديكارت، حيث ركزت على مسألة تبرير المعرفة في مواجهة الشكـوك، غيـر أن التسـاؤلات حـول كيفية توليد المعرفة و استخدامها قد سببت قلق كبير بالنسبة لمعظم المنظرين في نظرية المعرفة، و في هذا الصدد فان نظرية المعرفة عادة ما تعرف المعرفة علـى أنها ممتلكـات شخصية، وهكـذا فإن النهـج التقليدي لنظرية المعرفة يركز أساسا على إنتاج المعرفة بصفة فردية أو شخصيـة بدلا من معرفة

كيفية خلق المعرفة و تبادلها و استخدامها في ايطار تعاوني، و كانت هذه النقطة كعائق بالنسبة للباحثين في هذا المجال، مما دفعهم إلى البحث عن أساليب و أدوات أخرى لحل لهذه الإشكالية.

إذن يعتبر الايطار الفلسفي كقاعدة لانطلاق الأبحاث حول خلق بيئة تعاونية و التي تساهم في رسملة المعارف[9] في المنظمة أي جعل المعارف الضمنية صريحة و رسمية حيث يمكن استغلالها و تقاسمها من قبل الأفراد الآخرين، كل هذا أدى إلى تبلور مفهوم رسملة المعارف وذلك عن طريق العديد من التيارات الفكرية، و التي تم تحديدها من خلال ثلاثة تيارات رئيسية، حيث أثرت إيجابا على ظهور هذا المفهوم[10] و هذا حسب Patchulski.A، (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 3):

1- التيار الاقتصادي و الإداري.
2- تيار الذكاء الاصطناعي و هندسة المعرفة.
3- تيار هندسة نظم معلومات.

1-4-2-2 التيار الاقتصادي و الإداري:

أسهم هذا الاتجاه إسهاما كبيرا في ظهور مفهوم رسملة المعارف و قد أدى ذلك إلى ظهور ثلاثة مراحل و المتمثلة فيمايلي: (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 3)

المرحلة الأولى:

لقد تغير Paradigme إستراتجية الأعمال و الذي أصبح يسمى بـ " النهج القائم على الموارد "، و كان Penrose.E من بين أهم المساهمين في ظهور هذا المجال التنافسي الجديد و ذلك في عام 1959 في كاتبه Theory of the growth of the firm (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 3)، حيث وضح في هذا الكتاب أن المنظمة تعاني من خسائر في رأسمالها و ذلك عندما يغادر فرد قادر و ذو مؤهلات و كفاءات و الذي يشارك في العملية الإنتاجية في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فقد أعطى قيمة اقتصادية للمعرفة كغيرها من الموارد، مثل الموارد المادية كرأس المال، أين فتح الطريق لظهور نظرية اقتصادية جديدة، تقول أن

[9]- Capitalisation des connaissances.

[10]- رسملة المعارف.

المعرفة هي أساس لخلق الثروة، حيث تعبر الثروة على القيمة الاقتصادية بالنسبة للمنظمة، و لكن كيف تتشكل هذه الثروة.

تتشكل هذه الثروة في حال استغلال و تشغيل تلك المعارف ، أين سيعود على المنظمة بمزايا حقيقية تتيح لها التفوق على منافسيها و العكس من ذلك في حالة تجميدها في عقول الأفرا د، إذن ف الثروة هي الأصول الحقيقية و المتمثلة في المعرفة و التي تنتج سلعا أو خدمات جديدة.

إذن فقد ركز تيار الإداري على توجه الجديد ألا و هو الاعتماد على المورد البشري كأساس للتنافس، أين تسعى جميع المنظمات نحو تحويل و إدارة المعارف الضمنية التي توجد في ذ هن الأفراد إلى معارف صريحة، أما التيار الاقتصادي فقد سهام في ظهور نظرية اقتصادية جديدة، ترتكز على المعرفة كأساس لاكتساب الثروة و المال، و منه فقد دفع كل هذا إلى حتمية ظهور مفهوم رسملة المعارف.

المرحلة الثانية:

جاءت هـذه المرحلة من أجل معرفة مركز أو مقر المعرفة في المنظمة و كيفية تخزينها و منه إعادة استخدامها، و ذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا كدلائل المعرفة Répertoire de connaissance و الروتين التنظيمي الواردة من طرف (Nelson.R & Winter.G) (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 3)، و من خلال هذا فقد أدرك كل من (Nelson.R & Winter.G) أن الروتين هو مقر أو مركز المعرفة في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فان أحسن و أفضل وسيلة لتخزين المعارف في المنظمة و هي مراجع أو دلائل المعرفة، كل هذا سيتيح للمنظمة القدرة على تدوين و تصنيف المعارف، و منه إعادة استخدامها لأغراض أخرى، بالإضافة إلى ذلك تتيح التكنولوجيا القدرة على التعرف على مقر أو مركز جميع المعارف و ذلك من خلال خرائط المعرفة الالكترونية.

نستنتج من خلال هذا أن لتكنولوجية المعلومات و الاتصال دور في ظهور مفهوم رسملة المعارف و ذلك من خلال مساهمتها في جمع و توزيع المعارف بين الأفراد في المنظمة و ذلك بغية خلق و إثراء مراجع المعرفة لاحقا.

المرحلة الثالثة:

تدفع التغيــرات التنظيميــة إلى ضرورة رسملــة المــعارف في المنظمــة و هذا حــسب كل من (Nonaka.I & al.) (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 3)، و تحديدا فان على المنظمة أن تتعلم كيف تبني روابط بين أعضائها، أي علاقات تعاون بين الأشخاص و التي تسمح بتوليد و تبادل المعارف الجديدة بالنسبة للمنظمة، و يتم ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى فريق عمل أو المنظمة ككل، و لكن كيف تظهر هذه الرسملة.
تظهر الرسملة من خلال التغيرات التي تحدث على مستوى بنية المنظمة، كظهور هيكلة جديدة[11] في قطاع تابع للمنظمة الأم، أين سيدفع ذلك نحو إطلاق مشروع إدارة المعرفة و هذا من أجل جعل الأفراد في المنظمة الأم على صلة ما يحدث في القسم الجديد التابع للمنظمة، و منه سيتيح للأفراد القدرة على القيام بالمهام العملية الخاصة بالهيكلة الجديدة، و يعود هذا إلى المعارف التي تم اكتسابها نتيجة هذا المشروع، و من خلال كل هذا نستنتج أن التغيير في هيكلة المنظمة سواء في المنظمة الأم أو المنظمة التابعة سيدفع حتما نحو الاعتماد على مشروع إدارة المعرفـة و هذا من أجل رسملة معارف الهيكلة الجديدة.

1-4-2-3 تيار الذكاء الاصطناعي و هندسة المعرفة:

قبل التعرف على دور مختلف تقنيات الذكاء الاصطناعي في رسملة المعارف في المنظمة، فقد ارتأينا على تقديم أهم خطوات تطور البرمجة الحاسوبية، و التي انطلقت من البرمجة الإجرائية الكلاسيكية حيث تسمى كذلك بـــالبرمجة الهيكلية (procedural programming)، أين تتكون برامجها من مجموعة من الإجراءات تنادى بعضها بعض، و يتميز هذا النوع بسهولة البرمجة و لكن بصعوبة نقل المشكلة من عالم الواقع (المجرد) إلى العالم الرسمي[12] أي صعوبة حل المشاكل و منــه نقــل المعارف و وضعهــا في ايطار البرنامج، كل هذا أدى إلى صعوبة عملية رسملة المعــارف فــي المنظمــة و منــه الدفع نحــو بنــاء قاعــدة المعرفــة[13] أي سلسلــة من التعليمات القابلــة للتنفيــذ وفقــا لترتيــب محــدد و دقيــق وهــذا حسب Ganascia.J (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, p 4)، و من ثم الوصــول إلى ما يســمى بـــ البرمجة الكائنية (object-oriented programming)، و التي تتكون من مجموعة من الكائنات كل كائن له مجموعة من الخصائص و طرق التفاعل مع الكائن الأخر ، و يتميز هذا النوع

---

[11]- كإنشاء قسم جديد.

[12]- Formal

[13]- قاعدة المعرفة و هي نوع من أنواع قواعد البيانات و التي تضم مجموعة من المعارف حيث تستخدم لإدارة المعرفة.

بالصعوبة النسبية في البرمجة و السهولة النسبية في نقل المشكلة من الواقع إلى العالم الرسمي (البرنامج)، و من هنا سوف تنشأ مجالات للتعلم و منه نقل و اكتساب المعارف و حل المشاكل و في وقت لاحق هندسة المعرفة أي اعطاء دلالة للمعرفة و ذلك عن طريق رسم تخطيطي مهيكل حول سياق معين.

و من هنا فقد دفع التطور السريع الذي عرفته البيئة التنافسية إلى التطور المستمر في تقنيات البرمجة، حيث تتطلب كل مرحلة تقنيات سريعة الاستجابة و هذا لكي تتجاوب مع الظروف التنافسية المحيطة بالمنظمة، و هذا حتى الوصول إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي، فما هي تقنيات الذكاء الاصطناعي و ما هو دورها في رسملة المعارف.

أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة كبيرة من خلال تعميم تقنيات حل المشاكل، حيث أدى ذلك إلى إتباع طريقة جديدة لحل المشاكل من خلال أن المعرفة قد أصبحت مماثلة للبرامج، ومن بين هذه التقنيات النظم الخبيرة و التي تعتبر من أبرز تقنيات الذكاء الاصطناع ي حيث وصفها Dupont.M على أنها عبارة عن " برامج ذكية تحتوي على وفرة من المعارف التي قد يملكها الخبير في حقل من حقول المعرفة " (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, P 4)، كما تعرف على أنها نظم معرفية تقدم حلولا للمشاكل و ذلك عن طريق الحصول على المعرفة في ميدان معين و محدد من خبرة الإنسان، أي تحويل المعرفة الضمنية التي هي في عقول الخبراء إلى قاعدة معرفية مبرمجة و قابلة للاستخدام و التي تقوم على حالة أو قاعدة أو نموذج[14]، إضافة إلى هذا فقد صممت هذه التقنية لتساعد الأفراد في العلوم التطبيقية المختلفة كالطب ، التجارة ، الكيمياء، الصيدلة و الهندسة بفروعها المختلفة والتعليم بمراحله المتعددة، ويعد هذا النوع من التقنيات من أوسع تقنيات الذكاء الاصطناعي انتشاراً بإضافة إلى تقنيات أخرى كالشبكات العصبية و التي عرفها Dreyfus.H على أنها " تقنيات حسابية مصممة لمحاكاة الطريقة التي يؤدي بها الدماغ البشري مهمة معينة، و ذلك عن طريق معالجة ضخمة و موزع ـة على التوازي، و مكونة من وحدات المعالجة البسيطـة، ه ـذه الوحدات ما هي إلا عناصـر حسابيـة تسم ـى بالعصبونـات أو العقد (Nodes ,Neurons) و التي لها خاصية عصبية، من حي ـث أنها تقـوم بتخزيـن المعرفـة العمليـة و المعلومات التجريبيـة لتجعله ـا متاح ـة للأفـراد "

14- فمثلا عند إدخـال قـيم متغـيرات الدراسـة فـان النتيجـة المقدمـة ستـكون وفـق لهذا النـموذج (Déduction selon le modèle).

(Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, P 5)، بالإضافة إلى ذلك هناك تقنية المنطق الضبابي حيث أنه إذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على معارف محددة و مؤكدة، فان أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع المعارف الغامضة و غير المحددة أي الاحتمالية، و ذلك من خلال القيم التقريبية و المعارف المتعددة، كل هذا سيقدم خيارات متعددة للمنظمة و ليس خيار واحد و ذلك من أجل توجيه مواردها واتخاذ القرارات الملائمة.

إذن فقد ساهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسريع من وتيرة نقل المشكلة من العالم الواقع إلى العالم الرسمي، أين سيتم تقديم الحلول لهذه الإشكاليات و ذلك من خلال الاستفادة من تلك المعارف الصريحة و المخزنة في مختلف تقنيات الذكاء الاصطناعي.

1-4-2-4 تيار هندسة نظم معلومات:

إن لنظام المعلومات دور في اكتساب و رسملة المعارف ، حيث يعتبر " كتجمع منظم من المعلومات و التي تحصل من المصادر الداخلية و الخارجية، أين سيسمح تحليل و تفسير هذه المعلومات من استنتاج مجموعة من المؤشرات و الدلالات و التي تستخدم لتوجيه و تحسين العمليات الإدارية في المنظمة، و منه الرفع من مستويات الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة أو قياسا على إنجازات المنافسين " (Serge Francis.S & Bayad.M, 2003, P 4-5)، بالإضافة إلى ذلك يتيح نظام المعلومات للمنظمة القدرة على توفير المعلومات للأفراد في المنظمة عند الحاجة و بالسرعة، الكمية، الدقة و الشكل المطلوب، و ذلك لاتخاذ قرارات أكثر دقة بغية تحقيق الأهداف بصفة فعالة، كل هذا سيسمح باكتساب مجموعة من المعارف و ذلك انطلاقا من تلك المعلومات.

إذن فقد لعب هذا التيار دورا أساسيا في رسملة المعارف حيث أتاح لكل فرد في المنظمة القدرة على الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، كل هذا سيسرع من وتيرة اكتساب و خلق المعارف في المنظمة و ذلك انطلاقا من المعلومات التي تم تجميعها.

1-4-3 أهدافها:

تعد إدارة المعرفة كمشروع الذي يمس جميع أنحاء المنظمة حيث أن الهدف الأساسي من هذا المشروع و هو رسملة المعارف في المنظمة ، بالإضافة إلى أهداف أخرى يصعب تحقيقها دون هذا المشروع و يمكن إجمال هذه أهداف في النقاط الآتية: (الكبيسي.ص، 2005، ص 42-43)

1- تهدف إلى تحليل المعلومات و الاهتمام بكافة الأصول المعرفية ، بإضافة إلى ذلك فهي تهدف إلى اكتشاف، توزيع و إعادة استخدام هذه المعارف.

2- تعد فرصة للمنظمة و هذا لوضع تكنولوجيا متطورة كتقنيات الذكاء الاصطناعي، و التي تتيح لها تحليل، تخزين و إعادة استخدام المعارف.

3- تسمح بقيام التعاون و التآزر بين الأفراد، و هذا بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للاتصال.

4- يتيح هذا التعاون على بناء إمكانيات لتعلم و نشر ثقافة المعرفة أي خلق ثقافة التي تحفز على الإبداع و المشاركة في خلق المعرفة.

5- توفر الفرصة للحصول على مزايا تنافسية مؤقتة و قابلة للتجديد المستمر، و ذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات و المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

1-4-4 متطلباتها: من التكنولوجيا إلى الهيكل التنظيمي الملائم

من خلال ما ذكر سابقا فان أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة و هي استقاء المعلومة الدقيقة و الصحيحة و توثيقها و تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المنظمات و ذلك من خلال نظام معلومات أو أي شبكة داخلية في المنظمة، و من ثم إضفاء الطابع الشخصي عليها من خلال الممارسة العملية و منه تبادلها، و يتم ذلك عن طريق الاجتماعات التشاورية بين مختلف المستويات في المنظمة، أين سيساهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى أو بالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة و غير واقعية بعيدا عن الأطر التحتية في المنظمة، و من أجل الإدارة السلسة لهذه المعارف فلابد من وجود نظام لإدارة هذه الأخيرة و ذلك من خلال توفر مقومات و متطلبات أساسية لذلك و المتمثلة في العناصر التالية:

1- توفر البنية التحتية و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا).
2- توفر الموارد البشرية اللازمة.
3- الإدارة الإستراتجية للمعرفة.
4- توفر العامل الثقافي الملائم.
5- توفر الهيكل التنظيمي الملائم.

من أجل بناء نظام لإدارة المعرفة فقد تم الاستناد على العناصر الخمس السابقة، أين حولنا توضيح دور العنصر الأول و الثاني في رسملة المعارف في المنظمة، حيث أنه في مبادرات تنفيذ نظام رسملة المعارف فهناك دائما تعارض بين المنهج التقني الذي يهتم بتدوين و تخزين المعارف في قواعد البيانات و استرجاعها و توزيعها عن طريق الشبكات ، و منهج المورد البشري الذي يهتم أو يركز على الطابع الشخصي للمعرفة (معرفة ضمنية)، كما سنتطرق إلى الإدارة الإستراتجية للمعرفة و دورها في خلق، تحويل و نشر المعرفة في المنظمة، بالإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى بناء اتصالات جديدة داخل و خارج المنظمة، و في الأخير فلابد من توضيح دور الهياكل التنظيمية في تسهيل عملية تبادل و نشر المعارف داخل و بين المنظمات.

1-4-1 المنهج المعلوماتي:

يتميز المنهج المعلوماتي بتوجهه نحو دور تكنولوجية المعلومات و الاتصال في إطلاق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، حيث تساهم التكنولوجيا على الرفع من وتيرة تبادل المعارف بين الأفراد في المنظمة و ذلك من أجل أن تصبح متاحة و يمكن استخدامها من قبل الجميع في المنظمة، كما تسمح بهيكلة و تنظيم و تصنيف معارف فرق المشروع و ذلك بواسطة قواعد البيانات، مكتبات الظاهرية، دلائل المعرفة، أنظمة الخبرة، مستودعات المعرفة، إدارة الوثائق الالكترونية.....الخ، بإضافة إلى ذلك فإنها تساهم في بناء مجتمعات الممارسة و ذلك عن طريق المنتديات و هذا حسب Ecobiz.H.S (Sørensen.C & Ulrika.S, 2002 ,p 2).

يرتكز هذا المنهج على النموذج المعرفي الذي جاء به Swan.J فهو مصمم من حيث اكتساب، تدوين، نقل و معالجة المعارف و ذلك بواسطة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، أين ستتيح للأفراد الآخرين القدرة على استخدام هذه المعارف و ذلك في سياقات جديدة بغية خلق

معارف جديدة، و انطلاقا من هنا يمكن تلخيص السمات الرئيسية للنموذج المعرفي و ذلك في النقاط التالية:(Sørensen.C & Ulrika.S, 2002 ,p 3-7)

1- المعرفة من أجل الابتكار فهي متساوية المفاهيم و الحقائق الموضوعية المحددة، أي أن المعارف المخزنة في قواعد المعرفة فهي موحدة و تخص جميع المبتكرين في المنظمة.

2- يمكن تدوين و نقل المعرفة بسهولة، إذن تعتبر التكنولوجيا كعامل حاسم للنجاح.

3- إن الاستعارات المهيمنة[15] و هي الذاكرة التنظيمية[16] في المنظمة، و التي تعتبر على مجموع المعارف المخزنة في المنظمة، حيث يمكن الوصول إليها في أي وقت و في أي مكان و ذلك بالاعتماد على تكنولوجية المعلومات و الاتصال.

إذن يرتكز النموذج المعرفي على الدور الحاسم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك كوسيط لتدوين المعرفة، حيث يؤكد على وجهة النظر التكنولوجية التي تستند على الرأي القائل بأن المعرفة لا يمكن أن تدار إلا عن طريق تدوينها.

1-4-4-2 منهج الموارد البشرية:

يتميز منهج الموارد البشرية بتوجهه نحو دور رأس المال الفكري في إطلاق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، حيث عرفه Youndt.J " على أنه مجموعة من القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدد من الأفراد في المنظمة، حيث تمكنهم من تقديم مساهمات فكرية إبداعية تتيح للمنظمة القدرة على زيادة إنتاجها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المنافسة " (Sørensen.C & Ulrika.S, 2002, p 7) و يؤكد هذا التعريف على وجود صلة قوية بين القدرات التي يتمتع بها الأفراد أي المعرفة البشرية، و إطلاق مشروع إدارة المعرفة، و يتم ذلك من خلال التفاعل و التآزر بين الأفراد و ذلك بالاعتماد على نموذج المجتمع.

---

[15]- Les Métaphores.

[16]- و هي التقنية التي تسمح بالاحتفاظ بالمعارف واسترجاعها عند الحاجة، (سيتم التطرق إليها لاحقا).

لقد ركز هذا المنهـــج على نـــــموذج المجتمع الذي تم صـيغته في صـــورة نقـد من وجهـــة النـظر المعرفية السائدة في البحوث المستندة على التكنولوجيا، حيث وصف مفهوم إدارة المعرفة بالمشروع الاجتماعي و ذلك من خلال التفاعل بين الأفراد و الذي يقود إلى خلق المعرفة و التعلـم، حيث تلعـــب تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات دورا مهما على الرغـــم من أنه لا ينظـــر إليـه باعتبـاره عامـــلا أساسيـا للنجاح، و مـــن خــــلال هـــذا يمكـــن تلخيـــص السمـــات الرئيســـــة لهـــذا النمـــوذج و ذلك فـــي النقاط التالية: (Sørensen.C & Ulrika.S, 2002, p 7-10)

1 – المعرفة من أجل الابتكار فهي مبنية اجتماعيا و تستند على الخبرة.

2- يمكن نقل المعرفة الضمنية من خلال المشاركة في الشبكات الاجتماعية بما في ذلك المجموعات المهنية والفرق.

3- عامل النجاح الأكثر أهمية و هو الثقة والتعاون.

4- إن الاستعارات المسيطرة و هي المجتمع البشري، التفاعلات الإبداعية و إنتاج المعرفة الجديدة بطرق لا يمكن التنبؤ بها في بعض الأحيان.

5- تشجيع تقاسم المعرفة عن طريق العلاقات الاجتماعية.

إذن يعتبر نموذج المجتمع بالنموذج الأكثر فعالية لمعالجة مشاكل تبادل ونشر المعرفة داخل المنظمة، و يكون ذلك عن طريق استبدال النظام الخبير بنظام الخبراء، و الذين من شأنهم التنقيب، تبادل و تحويل المعارف من طبيعتها الضمنية إلى الصريحة، و هذا من أجل جعل القواعد المعرفية أكثر ديناميكية و تستجيب بسرعة لتغيرات البيئة التنافسية.

إذن و حتى يتم إدارة المعرفة بكل سلاسة في المنظمة، فلابد من الجمع بين نموذج المجتمع و النموذج المعرفي، و يتضح ذلك من خلال أن الاعتماد على حل مشاكل إدارة المعرفة بواسطة تكنولوجية المعلومات و الاتصالات فقط قد لا يؤدي إلى النتائج المرجوة، و منه فلابد من مراعاة الأفراد في المنظمات و ذلك من حيث التوجه نحو خلق، اكتساب، تبادل و الاستفادة من المعارف، و يعود هذا إلى أن أكبر قاعدة معرفة في المنظمة لا تقيم في قاعدة بيانات الحاسوبية ولكن في مكان ما في عقول الأفراد، حيث تتميز بالتغير المستمر و التكيف مع العالم الواقع أمامهم.

1-4-4-3 الإدارة الإستراتجية للمعرفة:

أصبحت المعرفة كأصل من الأصول الإستراتجية و التي يتطلب إدارتها من قبل المنظمة، و ذلك من خلال الإدارة الإستراتجية للمعرفة و التي يمكن تصنيفها إلى قسمين إستراتجية بشرية و التي تختص في إدارة المعارف الضمنية الفردية و ذلك من خلال التفاعل بين الأفراد داخل و خارج المنظمة، و إستراتيجية موجهة إلى النظام[17] و التي ترتكز حول إدارة المعارف الصريحة المهيكلة و المخزنة عن طريق قواعد المعرفة، محركات البحث، الكتب، المجلات ..الخ، و من خلال هذا فلابد من موائمة هذين التصنيفين من الإدارة الإستراتجية للمعرفة مع العمليات الأربعة لخلق، تحويل، تخزين و نشر المعرفة داخل و خارج المنظمة[18]، إضافة إلى هذا يجب أن تراعي المنظمة مبدأ الموائمة أو التوفيق بين الإدارة الإستراتجية للمعرفة و خصائـص و طبيعـة المعرفـة .(Byounggu.C & Heeseok.L, 2002, P 1- 6)

1-4-4-4 العامل الثقافي:

تعتبر الثقافة التنظيمية كعنصر مهم في إدارة المعرفة، فهي عبارة عن القيم التي تجمع الأفراد في المنظمة و ذلك حول ما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب فيه، و تعمل هذه القيم على توجيه جهود المنظمة على خلق ثقافة ايجابية داعمة لاكتساب و تقاسم المعارف، حيث للمديرين دور مهم في ذلك و هذا من خلال إيمانهم بدور المعرفة في خلق القيمة بالنسبة للمنظمة.

تلعب الثقافة الفردية و المؤسسية دورا مهما وفعلا في إدارة المعرفة حيث أثبتت الدراسات التي قام بها Alavi.M أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتطلب ثقافة تنظيمية التي تمثل 80 % من نسبة نجاحه وهي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان الأفراد في المنظمة، حيث تسمح بتعزيز تدفق المعارف بشكل حر، كما تتطلب وسائل تقنية أو تكنولوجية متطورة حيث تساهم هذه الوسائل بنسبة 20 % من نسبة نجاحه (Tiwana.A, 1999, P 280)، و هذا راجع إلى أن جزء كبير من المعارف موجود في أذهان الأفراد في المنظمة و هم الذين يولدون هذه المعارف، و لكن كيف يتم بناء هذه الثقافة المؤسسية.

17- System.

18- سيتم التطرق إليها لاحقا.

يتطلب بناء ثقافة مؤسسية التي ترتكز على المعرفة إتباع مجموعة من الطرق كربط تبادل أو تقاسم المعرفة بالمكافآت الشخصية الموجهة إلى الأفراد و الشركاء، بالإضافة إلى ذلك يتوجب على المنظمة بناء ثقافة مفتوحة على الأطراف ذات المصلحة ، و يمكن توضيح ذلك فيمايلي : (Tiwana.A, 1999, P 281)

1-4-4-4-1 ربط تقاسم المعارف بالمكافآت الشخصية:

لقد اتضح أن تقاسم المعرفة بين الأفراد هو مصدر للميزة الشخصية، لذلك يجب إعادة النظر في نظم مكافأة الأفراد في المنظمة و ذلك عندما يقوم الفرد في المنظمة بتقديم مساعدة لفرد أخر لحل مشكلة معينة، و خاصة إذا كان الفرد على اتصال بالزبائن حيث أنهم يتبادلون المعارف فيما بينهم، و منه يجب إعادة النظر في هيكل التعويض لكل من المستخدمين و المبدعين في المعارف الجديدة، و الإقرار بالجهود القائمة لإعادة استخدامها ، إذن سوف تشجع هذه الحوافز على تطوير المهارات و الخبرات و تبادل المعارف و هذا عن طريق تقديم أفكار خلاقة تساهم في حل المشكلات، كما يمكن أن يكون التحفيز من خلال قيام المنظمة بإرسال الأفراد المبدعين للمشاركة في دورات تدريبية و مؤتمرات متخصصة داخلية و خارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية (Tiwana.A, 1999, P 282).

1-4-4-4-2 الثقافة التي تقوم على الأطراف ذات المصلحة:

تعرف الأطراف ذات المصلحة بالأشخاص أو الجماعات أو المنظمات و الذي يمكن أن يؤثر إيجابا أو سلبا على تصرفات المنظمة ككل و من بينها الزبائن، الموردون، المنافسون و الشركاء، حيث يجب أن تكون المنظمة على انفتاح بشكل دائم اتجاه تصرفات هذه الأطراف و هذا سعيا منها لاكتساب المعارف و يمكن توضيح ذلك فيمايلي:(حداوي الجنابي.أ.ه،2008، ص 31-39)

1-4-4-4-2-1 الزبائن:

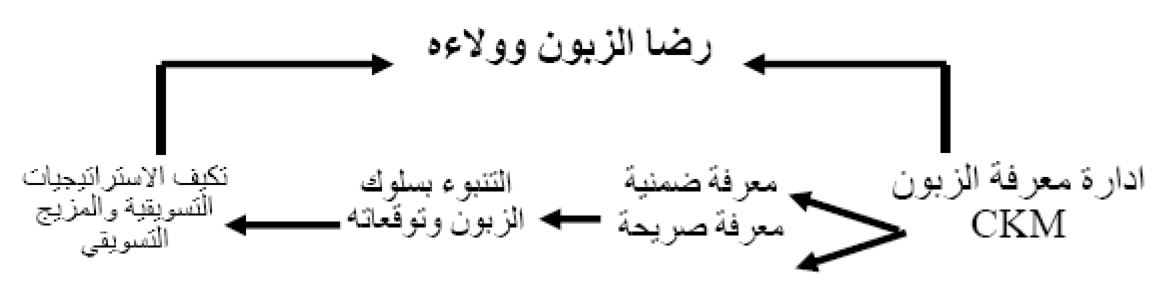
يعتبر الزبون أحد أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة، حيث يجب أن تستفيد المنظمة من الزبائن لرصد و معرفة التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن أغلب هذه التغيرات تحدث عند الزبائن و من ثم فعلى المنظمات أن تستفيد من زبائنها لرصد هذه التغيرات و هذا حسب Rowley.J (حداوي الجنابي.أ.ه،2008، ص 31).

لقد بدأت المنظمات في اكتشاف قيمة الزبون و في نفس الوقت ا لهدف من وجوده و تحديد تموقعه في السـوق، حيث أنه في ثقافة المنظمة التي ترتكز على المعرفة فان الزبون يصبح كعنصر أساسي إذا ما أردنا تشجيع الأفراد على التفكير في الواقـــع مثل الزبون، أو التحديد و التمييز بين الزبائن، أو بناء علاقات متميــزة مع الزبائن، أو النظر إلى شكاوى الزبائن كفرص لتعلم، كل هــذا يتـم من خلال إدارة معرفة الزبائن و التي تسمح بالتنبؤ بسلـوك الزبـون و توقعاتـه، إذن فمـــا هي و ما هو دورها.

لقد تناولت اهتمامات الباحثين و المم ارسين لإدارة معرفة الزبون في أدبيات الإدارة على أنها خيار استراتيجي لبناء و تحقيق التميز ، و يعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي لتفوق على أساس العمليات إلى المنظور الخارجي لتفوق على أساس الزبون و تحتاج المنظمات التي تعمل على جذب الزبائن إلى تسخير و تجهيز قابليتها لإدارة معرفة هؤلاء الزبائن الذين يشترون منتجاتـها و خدماتها، و في هذا السياق فقـد عرف Baker.C إدارة معرفـة الزبائـن على أنها " إحدى مهارات تعلـم المنظمة من الزبائن و اكتساب، خلـق، تحويـل و الاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن تطبيق تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء و الإبداع في المنتجات و الخدمات " (حداوى الجنابي.أ.ه، 2008، ص 32)، و يتيح ذلك على استكشاف الحاجات غير المعلنة أو الضمنية لدى الزبائن، و ذلك من خلال اداركهم للمنتجات و الخدمات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى إمكانيات المنافسين، و الأهم من ذلك المعرفة الجيدة حول حاجتهم و رغباتهم غير المشبعة، و منه كل ما هو مجهول لا يمكن أن يعرف إلا من خلال التعـاون المكثف عن طريق العلاقات المثالي ـة بين المنظمة و زبائنها.

و من خلال هذا يمكن التوصل إلى العلاقة التي تربط بين إدارة معرفة الزبون أي التنبؤ باحتياجاته و سلوكه و رضا الزبون على المنتجات و الخدمات المقدمة و ذلك في شكل التالي:

الشكل -2- إدارة معرفة الزبون



المصدر: (حداوي الجنابي.أ.ه، 2008، ص 31-32)

1-4-4-4-2-2 الموردون:

و هم المصدر الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و الموارد من حيث مواصفاتها، جودتها و أسعارها، حيث يمكن أن تقدم هذه العلاقة التفاعلية مع الموردين مجموعة من المعارف العميقة عن الموارد و تأثيرها على منتجات و خدمات المنظمة.

1-4-4-4-2-3 المنافسون:

و هم المصدر الأكثر تأثيرا على المنظمة أين يسعون إلى جعل معارفهم صعبة التقليد و ذلك بتجذيرها في بيئتهم و ثقافتهم المؤسسية ، و مع ذلك تقدم أعمال و منتجات و خدمات المنظمات المنافسة فرصة حقيقية للتعلم و ذلك من خلال عدة وسائل كالهندسة العكسية[19] التي تعتبر كنشاط الذي من خلاله يتم دراسة كائن أو جهاز أو منتوج ما و هذا من أجل تحديد كيفية سير عمل هذا الكائن أو طريقة صنعه و ذلك من دون الحصول على خطط تصنيع هذا الكائن، بالإضافة إلى ذلك فان بعض تحركات و مناورات المنافسين يمكن أن تكون كمصدر للمعرفة و التي يمكن استغلالها من قبل المنظمة.

1-4-4-4-2-4 الشركاء:

و هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقده المنظمة من معرفة و خبرات، و يمكن أن يتم ذلك بواسطة التحالف بين منظمتين، أين سيتيح هذا التحالف للمنظمة إمكانية اكتساب و نشر المعارف داخل و بين المنظمات.

1-4-4-5 الهيكل التنظيمي:

لقد أعطى علماء التنظيم اهتمام كبيرا للعلاقة التي تجمع بين المعرفة والهيكل التنظيمي (Hendriks.P, 2009, p 780-785)، حيث ظهر ذلك من خلال العديد من الأوصاف وغيرها من المقترحات و التي تمثل المعرفة الملائمة للهياكل التنظيمية مثل الأشكال العضوية[20] التي تتميز بالكثافة المعرفية و روح الابتكار، بالإضافة إلى درجة عالية من التفاعل و التي تسمح بتوليد كمية كبيرة من المعارف الجديدة و التي توظف في عمليات الابتكار، حيث أصبحت من

[19]- Rétro-ingénierie.

[20]- هي عبارة عن التنظيمات التي تظهر في صورة رسمية و أخرى غير رسمية حيث تنشأ وفق لمعطيات المنظمة فمثلا في حالة إطلاق مشروع ما فان فرق المشروع تعتبر كتنظيم عضوي لا يظهر في الهيكل التنظيمي بصفةرسمية.

المتطلبات الأساسية لبناء نظام إدارة المعرفة و خاصة مع الاتجاهات الجديدة التي تتميز بالتعقيد في البيئة التنافسيـــة، زيادة الضغـــط علـــى الابتكار، استباقيـــة و التلاعب في الأسواق، و ظهور الهيكلة المؤقتة مثل إقامة الشريكـــات بيـــن المنظمات أو الشبكات التنظيمية، و في هذا سياق فان أفراد المعرفة سيكونون أكثـــر حريـــة أو الاستقلالية ليقرروا بنفسهم علاقـــة عمـــل التي يتوجب إنشائها بحيث تخدم المنظمـــة بكاملهـــا، و من أجل هذا فلابد من التطرق إلى أبرز التنظيمـــات التـــي تدعـــم عمليـــة إدارة المعرفـــة في المنظمـــة.

لقد أدرك (Duguid.P & Brown.A) على أن الهيكل التنظيمي الرسمي يمكن أن يكون عبئا على كل خلـــق المعرفة في المنظمة، حيث أكد على أن المعرفة التنظيمية تنشأ بشكل أفضل في الهيكـــل التنظيمي غير الرسمي، و لهذا فلابد من التعرف على جميع التصميمات الممكنة و التي تدعم عملية خلق و تبادل المعارف في المنظمة. (Hendriks.P, 2009, p 781)

و انطلاقا من هنا فقد حاول Hendriks.P أخذ جزء من التنظيـــم في المنظمـــة و الذي يندرج من خلال عنصرين أساسيـــن و همـــا: (Hendriks.P, 2009, p 781)

1- إما تقسيم أو التكامل بين عمليات الإنتاج.

2- إما فصل عمليات الإنتاج عن عمليات الرقابة أو التكامل بين عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة.

و يمكن توضيح أثار هذه التقسيمات في البنية التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمة و ذلك في الجدول التالي:

الجدول – 2– الآثار المترتبة عن الانفصال، التقسيم و التكامل بين مهام عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة و ذلك حول عمليات إدارة المعرفة في المنظمة

	التكامل بين عمليات الإنتاج وعمليات الرقابة	فصل عمليات الإنتاج عن عمليات الرقابة
تقسيم عمليات الإنتاج	تقسيم مهام الإنتاج يؤدي إلى ال تخصص في اكتساب المعرفة، يساهم التكامل بين عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة في استكشاف الفجوات المعرفية التي يجب تجاوزها.	تتميز هذه المهام بالروتين، يتم نقل المعرفة بشكل رسمي من خلال التسلسل الهرمـــي، يؤدي تقسيم مهام عملية الإنتاج إلى التخصص في استكشاف و ترسيخ المعرفة في الفرد، هناك مشاكل في تقاسم المعرفة ا لضمنية و هذا ما يؤدي إلى عدم تطورها و ذلك نتيجة الفصل بين مهام عمليات الإنتاج، صعوبة تحديد الفجوات المعرفية نتيجة الفصل بين مهام عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة.
تكامل عمليات الإنتاج	تستند المنظمة على الفرق المتكاملة و التي لها المزيد من المرونة في تطوير المعارف ، سهولة تبادل و نقل المعارف و منه حل المشاكل، زوال الحواجز بين الأفراد في المنظمة، تتمتع الفرق بالاستقلالية و هي المسؤولة عن أعمالها.	تسند المنظمة على التنظيم الشبكي، يتميز التنظيم الشبكي بـمهام متكاملة و لكنها منفصلة عن هياكل المراقبة، هناك مرونة في خلق و استكشاف المعرفة ضمن فرق استغلال داخل المنظمة، يتيح التنظيم الشبكي القدرة على استغلال قدرات المنظمات الأخرى.

المصدر: (Hendriks.P, 2009, p 780-785)

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا أن تصميم الهياكل التنظيمية يؤثر على مختلف جوانب إدارة المعرفة في المنظمة، فمثلا يؤدي تقسيم مهام عملية الإنتاج إلى مهام فرعية إلى التخصص في إنتاج المعرفة، غير أن ذلك له أثار ايجابية و سلبية على جميع عمليات إدارة المعرفة (من اكتساب، خلق و تحويل، تخزين و نشر المعرفة وهذا حسب كل من (P.Hendriks & Vriens.P.H) و يمكن توضيح ذلك فيمايلي: (Hendriks.P, 2009, p 782)

1- تقسيم مهام عمليات الإنتاج، الفصل بين مهام عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة:

يتسم هذا الشكل بالتخصص في التنقيب عن المعرفة أو استكشاف المعرفة، بينما يصعب التبادل غير الرسمي لهذه المعارف و منه يتخذ تبادل هذه المعارف وفق لهذا النم وذج شكل رسمي في نقل المعرفة.

2- تقسيم مهام عمليات الإنتاج، التكامل بين مهام عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة:

يتسم هذا الشكل بالتخصص في التنقيب عن المعرفة، إضافة إلى ذلك فيمكن استكشاف و تجاوز الفجوات المعرفية وذلك نتيجة التكامل بين مهام وظيفية الإنتاج و عمليات الرقابة.

3- التكامل بين مهام عمليات الإنتاج، الفصل بين مهام عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة:

يسمى هذا التنظيم في هذه المنظمات بالتنظيم الشبكي و الذي يتميز بالمرونة في خلق و استكشاف المعرفة ضمن فرق استغلال داخل المنظمة ، كما يسمح بالربط بين الأفراد داخل و خارج المنظمة

4- التكامل بين مهام عمليات الإنتاج، التكامل بين مهام عمليات الإنتاج و عمليات الرقابة:

يقوم هذا التنظيم على فرق المشروع، حيث لا يحفز على التخصص في التنقيب عن المعرفة، بل يهدف إلى العمل على نطاق واسع، وهو يركز على تقاسم المعرفة في غالب أحيان بطرق غير رسمية من خلال التفاعلات مع الفرق الأخرى، و الاحتفاظ بالمعارف أساسا عن طريق أعضاء الفرق، إذن يهدف هذا نوع من التنظيم إلى تسهيل تبادل و منه خلق المعرفة.

إذن تأخذ إدارة المعرفة بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث تنطوي ممارسات إدارة المعرفة على إعادة تصميم البنية التنظيمية لإنتاج المعرفة من جهة أو تكييف الهياكل التنظيمية مع سياق خلق، اكتساب و تبادل المعارف، و في هذا الصدد سنتطرق إلى كلا النوعين من ممارسات إدارة المعرفة تحت عنوان الهياكل الأساسية و هياكل الدعم، حيث تسمى بالهياكل الأساسية نظرا لحتمية وجودها عند إطلاق مشروع إدارة المعرفة ، و تتمثل الهياكل الأساسية فيمايلي: (Hendriks.P, 2009, p 785)

1- المنظمة القائمة على الفرق
2- الهيكل الشبكي.
3- التنظيم المصفوفي.
4- التنظيمات الافتراضية.

1- بناء هيكل الفريق:

يرتكز هيكل الفريق على مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك **(Sraer.D, 2003, P3)** ، حيث أن أول التحديات التي تواجه هذا التنظيم و هو الربط بين مختلف الفرق و ذلك نظرا لتميزها بالذاتية في أداء مهامها و هذا حسب Sitter.B.

من حيث المعرفة فان هياكل الفرق لها مزايا و عيوب، والميزة الرئيسية لهيكل الفريق و هو مساهمته في دمج المعارف اللازمة لمهمة معينة وهذا ما قد يؤدي إلى تحسينات في جميع المعارف والعمليات الجارية داخل الفريق، معناه إذا كان هناك مشروع و كانت إدارة هذا المشروع تتم بصفة رسمية في المنظمة و إذا واجهة هذا الأخير مشكل ما فان المشروع سيتوقف لأنه بحاجة إلى معارف لتجاوز هذه المشاكل، و يرجع توقف هذا المشروع إلى غياب روح المبادرة لدى أصحاب المشروع لآن هذا الأخير يدار بصفة رسمية، و مع ذلك فيمكن تجاوز هذه الإشكالية من خلال إدارة هذا المشروع بواسطة فرق العمل، أين سيتيح ذلك للمنظمة القدرة على إدماج المعارف اللازمة لسد تلك الفجوات و منه مواصلة ذلك المشروع من دون عوائق، و يعود هذا إلى روح المبادرة و الاستقلالية لدى أعضاء فرق المشروع.

تكمن سلبية هذا التنظيم في أن التماسك بين الفرق أو التنسيق التي هي بحاجة إليه لكي تنج ـــح ينصب عليه حواجز أو عوائق جانبية لإقامة روابط مع الفرق الأخرى ، هذه الروابط تسمح بتحقيق التعاون بيـــن الفرق في مجال استكشاف و استغلال المعرفة.

2- الهيكل الشبكي:

التنظيم الشبكي أو الشبكة العنكبوتية للمنظمة، فهو " يتألف من تنظيم مركزي يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات و ذلك مع المنظمات الأخرى و التي تتولى عمليات التصنيع ، التسويق، البح ـــث و التطوي ـــر و غير ذلك من العمليات على حسابها و هذا على أساس التعاقد " (Valois.F, 2006, P 2).

يعطي هذا التنظيم القدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة و مع الظروف التنافسية الشديـدة، و الذي م ـــن شأنه توفير الفرصة لتركيز على الأعمال المحددة من خلال وج ـــود مجموعة من المديـــرين الذين يتولون الإشراف على النشاطات الداخلية و التنسيق مع الجهات الخارجية العديدة التي تأخذ حيزا و وقتا كبيرا من وقتهم و اهتماماتهم.

من أهم ميزات هذا التنظيم و هو أنـــه ينطـــوي علـى أكبـر قدر من الحريـة لإفـــراد المعـــرفة لإقامة علاقات في العمل و هذا ما يسمح بتقارب وجهات النظر بين الأفراد، بالإضافة إلى ذلك يتيح هذا التنظيم القدرة على استخدام أي مورد من الموارد الخارجية التي قد تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر خارج البلاد ، كما يسمح هذا التنظيم بتحسين الإنتاج من خلال الاستفادة من الخبراء، أما عيوبه فتتمثل في صعوبة الإشراف على النشاطات الخارجية المتعددة وصعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات، إضافة إلى ارتفاع درجة المخاطرة حول التزام المتعاقدين على القيام بالعقود و الأعمال المتفق عليها.

3- التنظيم المصفوفي:

صمم هذا التنظيم من حيث الجمع بين نوعين مـــن التنظيمات (Godelier.E, 2006, P 3)، و و من خلال هذا سينتمي كل فرد إلى نوعين مختلفين من هذه التنظيمات و ذلك في الوقت نفسه، أين سيصبح لديه مسؤولين، كمصنع ما ينتـج منتوج أ و ب، أين سيعين مسؤول ذو مستوى عالي عن

المنتوج أ و الآخر عن المنتوج ب، و هـذا المسؤول يتبعه فردين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في أدارته.

يكمن عيب هذا التنظيم في صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للأفراد يتم الإشراف عليهم من قبل رئيسين حيث يمكن أن يؤدي إلى تضارب في الآراء و المعارف مما يؤدي إلى توقف المشروع، بالإضافة إلى ذلك يتميز هذا التنظيم بجمع ميزات كلا التنظيمين، كتوفير لقطة سريعة حول التدرج الرسمي في المنظمة و منه تحديد من يشغل وظيفة ما و من يقدم التقرير لمن، كما يتميز بإمكانية تقسيم التنظيم في المنظمة إلى قطاعات مثلا قطاع إنتاج منتوج أ له وظائف خاصة به كالمالية، التسويق، الصيانة، البحث و التطوير...الخ، و نفس الشيء بالنسبة لقطاع المنتوج ب.

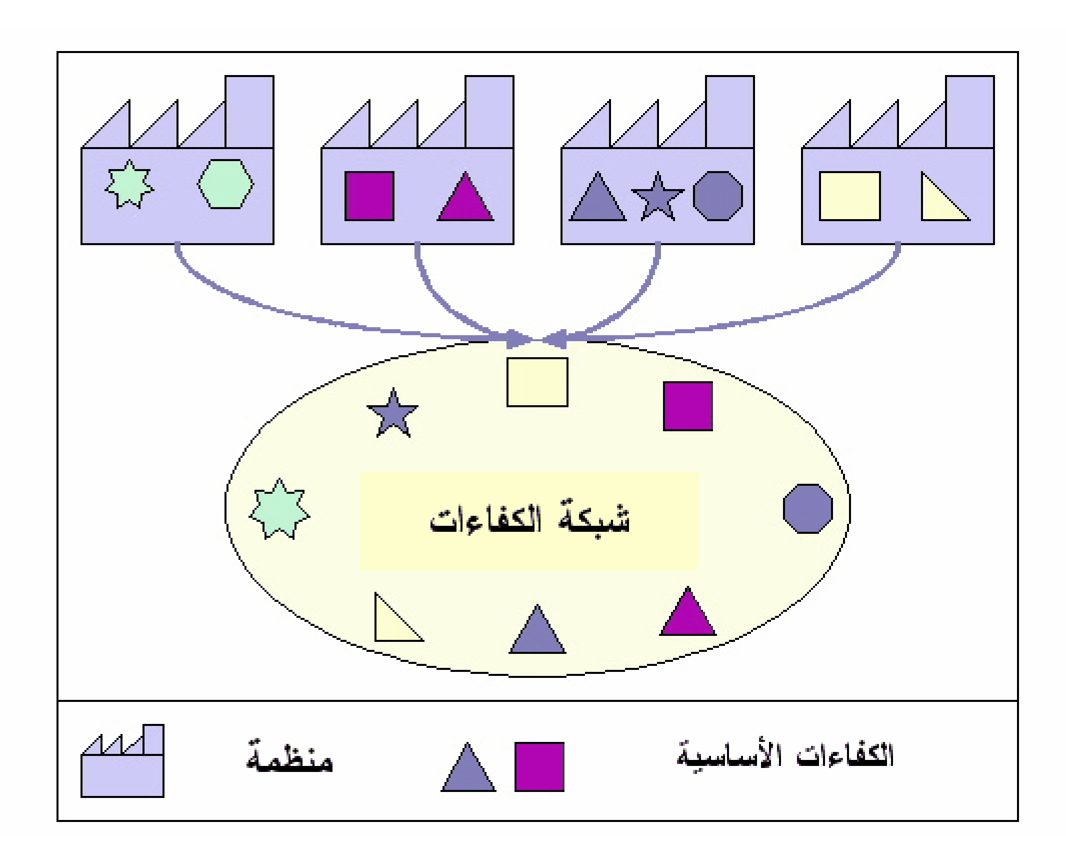
4- التنظيمات الافتراضية:

نتحدث عن التنظيمات الافتراضية عندما تقوم معظم المنظمات بتوحيد أو جمع كفاءتها و مواردها و هذا من أجل الاستفادة من الفرص التي لهم يتمكنوا من التعامل معها بصفة منفردة (Odile.J, 1992, P 44)، و لتسهيل هذا التعاون فمن الضروري لهذه المنظمات من أن تقيم بنية تحتية تتيح لهم تبادل الوثائق و المعارف ، والعمل والتواصل بسهولة على الرغم من القيود الجغرافية.

إن مصطلح افتراضي يصف الجوانب غير الملموسة التي تنبثق من مفهوم المنظمة الافتراضية، أي ليس لها وجود فعلي في الواقع، حيث يعمل كل عضو في منظمته الخاصة و متصلا بالمنظمة الافتراضية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال و هذا من أجل تبادل المعارف و الأفكار، و لكن كيف يتم إنشاء هذا التنظيم

إن إنشاء التنظيم الافتراضي ليس بالمهمة البسيطة و سهلة لتنفيذ، حيث يتطلب أولا معرفة الفرص السوقية و اختيار الشركاء و البنية التحتية، و من ثم تجسيد هذه الفرص من خلال تنظيم افتراضي، يستند في الأساس على تشكيل ما يسمى بالشبكة أو مجموعة من الكفاءات ، و يمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

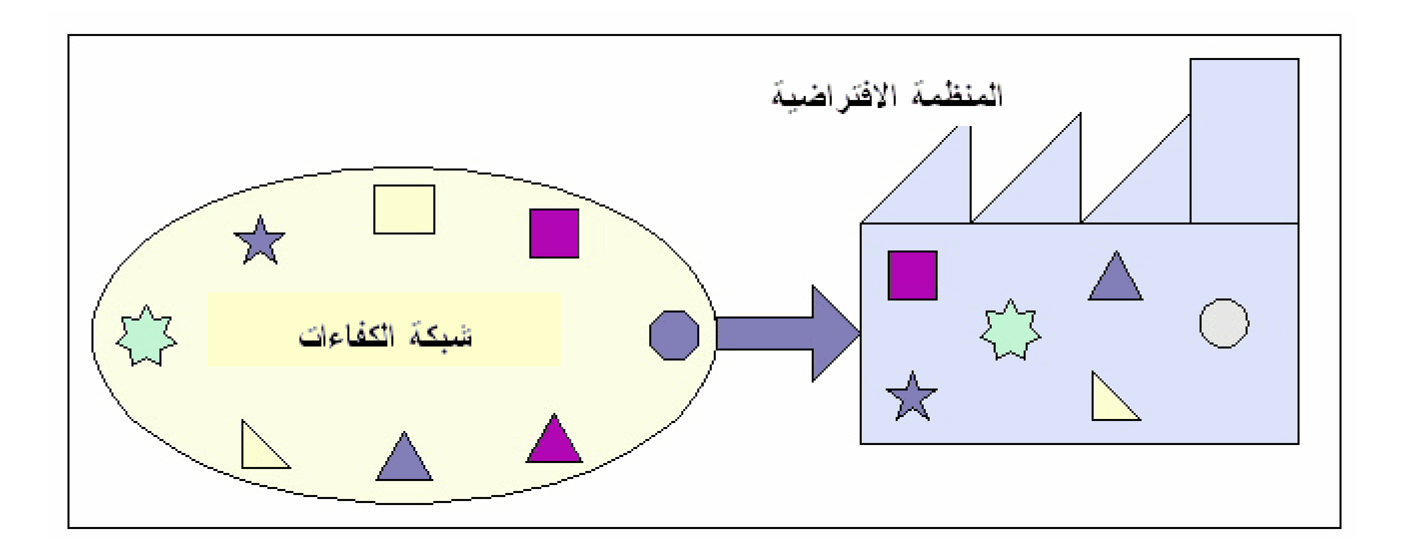
الشكل -3- كيفية تشكيل مجموعة الكفاءات



من إعداد الطالب

و مع ذلك تقدم أغلبية هذه المنظمات نفس الكفاءات إلى هذه الشبكة، و لذا فلابد من البحث عن الكفاءات المتصلة بالفرص أي الكفاءات الأكثر تأهيلا، حيث يتم جمعها من خلال تنظيم افتراضي و يمكن توضيح هذه العملية في الشكل التالي:

الشكل -4- كيفية تشكيل المنظمة الافتراضية



من إعداد الطالب

بإضافة إلى الهياكل الأساسية هناك هياكل أخرى تسمى بهياكل الدعم ، و التي تسمح بتحسين هيكل المنظمة من منظور المعرفة، حيث تعزز الروابط أو الصلات بين الوحدات التنظيمية و منه تجاوز الحدود المشتركة في البنية الأساسية، و تتمثل هذه الهياكل في دوائر الخبرة التي يجمع فيها الخبراء في مجال ما مع العديد من الفرق أو الوحدات التنظيمية الأخرى و هذا لبحث التطورات و منه تبادل أفضل الممارسات ، كما تعتبر مجتمعات الممارسة[21] والجماعات ذات المصالح من بين الهياكل التنظيمية غير الرسمية، و نظرا لطبيعتها العضوية المعترف بها عموما فتعتبر من بين الهياكل الداعمة لإطلاق مشروع إدارة المعرفة.

إذن و من بين التحديات التي يواجهها مشروع إدارة المعرفة في المنظمة و هو توفير الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتيح للأفراد في المنظمة القدرة على التواصل و التعلم **(Hendriks.P, 2009, p 785)**.

---

[21] و هي مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل ابتكار الحلول للمشاكل التي يواجهونها باستمرار في ممارساتهم المهنية، حيث يتقاسمون المعارف و الخبرات و يتعلمون معا، و تتم عملية التعلم بشكل غير سمي في المنظمة.

5-4-1 تطبيقاتها و العوائق التي تواجهها

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات و التي تعتبر كضرورة حتمية تواجه مشروع إدارة المعرفة في المنظمة ، و من خلال هذا يمكن تلخيص أهم هذه الخطوات و ذلك في النقاط التالية: (تركي العتيبي.ي، 2007، ص 20-25)

1- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.

2- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المنظمة.

3-تحديد و تحليل المعرفة المتوافرة و إعداد قائمة بالأصول المعرفية.

4- تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب، وتحديد الفجوة المعرفية التي ينبغي تجاوزها.

5- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المنظمة و هذا لسد الفجوات.

6- تطوير نظام إدارة المعرفة و آلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بطريقة فعالة.

7- نشر و تعميم المعرفة و تحديد الوسائل الملائمة لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.

8-مراجعة و تقييم الإدارة الإستراتجية للمعرفة وتطويرها باستمرار.

و مع ذلك لا يعني إطلاق هذه المبادرات من حتمية نجاحها، حيث يواجه هذا المشروع في أغلب الأحيان مجموعة من العوائق سواء عند إطلاقه أو عند تطبيقـه، و التي أشار إليها Coakes.E في النقاط التالية: (تركي العتيبي.ي،2007 ، ص 25-30).

1- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.

2- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

3- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة و محتواها.

4- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.

5- الافتقار إلى سياسة التعلم في المنظمات.

6- إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل البشري أي الحوار المباشر وجها لوجه، أي أن أغلب المنظمات لا تستفيد من التكنولوجية لتعزيز التفاعل بين الأفراد.

1-5 عملياتها: من اكتساب المعرفة إلى نشرها

لقد تناولت أغلبية المفاهيم حول إدارة المعرفة على أنها عملية، حيث أن المعرفة المشتقة من معالجة المعلومات لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها و تمكن من الوصول إليها و المشاركة فيها، خزنها، توزيعها، المحافظة عليها و استرجاعها بقصد التطبيق أو إعادة استخدامها، و تعتبر هذه العمليات ضرورية بالنسبة للوظائف الإدارية في المنظمة كالتخطيط الذي يتصف بخصيتين و هما توجيه المنظمة من حيث هي الآن إلى حيث تود أن تكون، كما يسمح بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، و تعبر هذه الموارد على المعارف المستقبلية من قبل المخطط، نستنتج من خلال هذا أن عملية التخطيط ضرورية لتحديد الفجوة المعرفية و منه إدراك المعرفة التي لابد من اكتسابها و خلقها، أما التنظيم فيعتبر وجود تنظيم سلس و ملائم لا نتقال و توزيع المعرفة ضروري و هذا حتى يستطيع الأفراد في المنظمة من إقامة اتصالات فيما بينهم و ذلك من أجل التواصل و التعلم، حيث يعتبر التنظيم من المتطلبات الضرورية لتوزيع و نشر المعرفة، أما التوجيه فهو يستند على المعرفة التي تم توزيعها إلى الأفراد و هذا من أجل إرشادهم على اتخاذ القرارات الملائمة وفقا للأهداف المخطط لها، أما الرقابة فهي تعلب دور التغذية العكسية و منه سد الفجوات المعرفية، حيث في حالة ما إذا كان هناك خلل ما في المنتوج أو الخدمة المقدمة فان عملية الرقابة تدفع نحو موجة جديدة لخلق المعرفة و ذلك لسد تلك الفجوات أي ذلك الخلل، و في هذا الصدد فلابد من التعرف على مختلف مراحل إدارة المعرفة و التي جاء بها ك ل من (Nonaka.I & al., 2000,p 1-30) و ذلك فيمايلي:

1-5-1 عمليات اكتساب المعرفة:

يتم الحصول على المعرفة بعدة أساليب و من مصادر مختلفة، و من بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي (Irena.A & al., 2009, p 561-567)، حيث تعتمد عليه المنظمات من أجل اكتساب المعرفة، و تكيف و تطوير الكفاءة التنظيمية و منه توفير الاستجابة السريعة للمنظمة اتجاه بيئتها، إذن فما هو التعلم التنظيمي و كيف يمكن تدعيم هذا النوع من التعلم.

في الحياة العملية فان التعلم يحدث طوال الوقت، و حسب Jordan.L فان التعلم يحدث من خلال التفاعل بين الأفراد، بين المجموعات الوظيفية، بين مجموعات العمل و عبر التسلسل الهرمي، و لذلك فان استخدام عبارة التعلـم التنظيمـي تعكس أن التعلـم يحدث في سياق اجتماعـي (Irena.A & al., 2009, p 562)، إضافة إلى هذا ينشأ التعلم التنظيمي و يعم أرجاء المنظمة و مستوياتها بدرجات أكبر و أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى تطبيق منهجية إدارة المعرفة، و ذلك عن طريق رصد مصادر المعرفة الخارجية و الداخلية و تحليلها و تفسيرها لتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة، و بذلك تعتبر عملية الرصد و التحليل بالبداية الحقيقية لتعلم التنظيمي، و منه نستطيع القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة و تحليلها ثم إتاحتها لأعضائها إنما تهيئ البيئة الملائمة لنشأة و نمو التعلم التنظيمي و ذلك لخلق و نشر المعارف الجديدة في المنظمة.

و في هذا الصدد يمكن أن نستشهد بالدراسة البحثية التي أجرتها منظمة ESLA [22] في 1998 حول التعلم التنظيمي ذو الطابع الاجتماعي و الثقافة التي تدعم مثل هذا النوع من التعلم، و السبب في ذلك و هي المشاكل التي كانت تعانـي منهـا هذه منظمة كغيرها من المنظمـات و ذلك حول اكتسـاب و الاحتفاظ بالمعرفة (Irena.A & al., 2009, p 563).

لقـد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة جعل هذه البيئة التنظيمية مفتوحة على التعلم، أي خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم و هي الثقافة التي يسودها الاقتناع بأهمية التساؤل و طرح الأفكار و المعارف و عدم الانطواء على الذات، و تشجيع المبادرات الفكرية و الحفز على الجدلية الايجابية، حيث أن الفائدة من هذه الثقافة و هو التقليل من عزلـة الأفراد في المنظمة، بمعنى أنه ما دام هناك ثقافة للتعلم فالعمل سيكون جماعي فيحصل تفاعل و تلاقي في الآراء و تبادل في الأفكار و المعارف، و

[22]- Enterprise Social Learning Architectures

هذا ما أكده كل من (Davenport.L & Prusack.L, Webber.J) على أن هــذه الثقافـة تتيـح الفرصة للاتصال الشخصي و منه اكتساب المعارف، بالإضافة إلى ذلك فقـد توصـل كـل مـن (Warne.D, Pascoe.C) إلى مجموعة من العوامل و التي تزيد من وتيرة التعلم التنظيمي في المنظمة و تتمثل هذه العوامل في النقاط التالية (Irena.A & al., 2009, p 565)

1- توفير بيئات ملائمة تدعم التعلم الاجتماعي مثل الهوية المشتركة، و بناء الفرق...الخ.

2- الانفتاح و الثقة و الاتصال المفتوح بين الرؤساء و المرؤوسين، أين سيتيح ذلك على توفير المعارف الضرورية عن كل ما يجب على المرؤ وسين و الأفراد معرفته و فهمه عن ظروف المنظمة و أهدافها، نظمها و نتائج عملها من أرباح و خسائر و مستويـات التكلفــة و غيره ــا مــن الموضوعــات التـي اعتـادت الإدارة أن تعتبرها مــن الأس ــرار الت ــي لا يج ــوز الإفصاح عنهــا للإفراد دون مستويـات تنظيميــة معين ــة، و ه ــذا ح ــسب Costigan.B (Irena.A & al., 2009, p 565).

3- تنمية آليات و حوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه، و هذا ما يتيح خلق و تبادل المعارف بغية إيجاد الحلول.

1-5-2 عمليات خلق و تحويل المعرفة:

تعتبر المنظمة ككيان الذي يخلق المعرفة باستمرار و ذلك من خلال التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة و خارجها و هذا حسب (Nonaka.I & al.)، و في هذا الايطار فقد اقترح كل من (Nonaka.I & al., 2000, P 3-4) النموذج الذي يتيح للمنظمة القدرة على خلق و تحويل المعرفة من طبيعتها الضمنية إلى الصريحة....الخ، أين يــتكــون هذا النموذج من ثلاث ــة عناص ــر و هــي: حلزونيـــة المعرفـــة أي خلـق المعرفـة مـن خـلال تحويـل المعرفـة من طبيعتهـا الضمنيـة إلــى الصريحــة...الــخ، بـــا Ba [23] و هو سي ــاق الــذي يسمــح ب خ ــلق المعــارف، بإضافــة إلــى متطلبــات خلــق تلــك المعرفــة.

---

[23]- Ba باللغة اليابانية و Place باللغة الفرنسية.

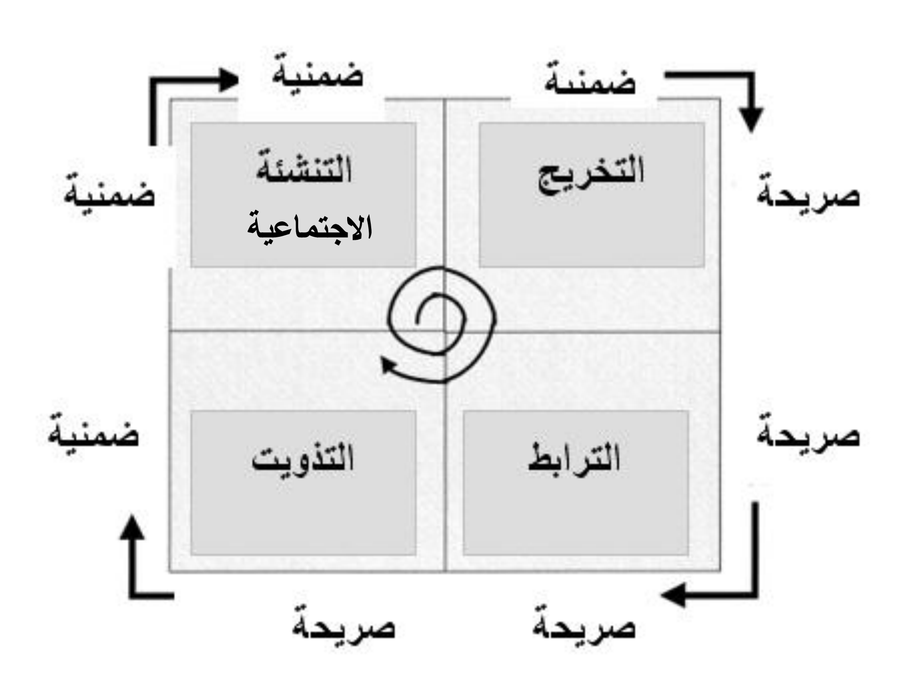
1-5-2-1 نموذج خلق المعرفة:

لقد أعطى كل من (Nonaka.I & al., 2000, P 3-4) نموذج يتيح للأفراد في المنظمة القدرة خلق و تحويل المعارف في المنظمة، حيث يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر مترابطة فيما بينها و يمكن توضيح هذا النموذج بأكثر دقة فيمايلي:

1-5-2-1-1 حلزونية المعرفة:

تقوم المنظمة بخلق المعرفة من خلال التفاعل بيـن المعرفـة الصـريحة و الضمنـية، حيث دعـا كل من (Nonaka.I & al.) إلى أن الهدف الأساسي من التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة و هو تحويل و خلق المعرفة، أي زيادة المخزون المعرفي من الناحية الكمية و النوعية (Nonaka.I & al., 2000, P 3-4)، و يمكن تلخيص هذه الآلية في الشكل التالي:

الشكل -5- الطرق الأربعة لتحويل المعرفة



المصدر: (Nonaka.I & al., 2000, P 12)

1-5-2-1-1 التنشئة الاجتماعية : (Socialisation) (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية)

تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، و ذلك من خلال تجميع الخبرات المشتركة في المنظمة في شكل فرق عمل، كما يمكن اكتساب المعرفة و من ثم خلق معارف أخرى من خلالها و ذلك عن طريق الملاحظة و التقليد، إضافة إلى ذلك فان الحصول على المعرفة الضمنية يمكن أن يتعدى حدود المنظمة، أي يمكن اكتسابها خارج حدود التنظيم و ذلك عن طريق التفاعل م ع الزبائن أو الموردين...الخ، و منه يمكن تجميع التناقضات الموجودة بين البيئة و المنظمة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، حيث تصبح هذه الأطراف (الزبائن، الموردين..الخ) كأعضاء في المنظمة و هذا لتجميع و تقاسم المعرفة الضمنية.

إذن و من خلال هذا فان التصنيف البشري للإدارة الإستراتيجية للمعرفة فهي أكثر ملائمة مع سياق عملية التنشئة الاجتماعية، و ذلك نظرا لدور الفرد في هذه العملية، حيث يعتبر كنقطة إطلاق دوامة خلق المعرفة في المنظمة و هذا حسب (Nonaka.I & al., 2000, P 9).

1-5-2-1-2 التخريج: (Extériorisation) (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة)

تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عملية التخريج، أي إخراج المعارف الضمنية من ذاتية الفرد، و من خلال هذا سوف تتبلور هذه المعرفة مما يتيح لها أن تكون مشتركة بين الأفراد في المنظمة، و منه ستصبح هذه المعارف كأساس لقاعدة معرفية جديدة في المنظمة.

إن الحوار هو الوسيلة الفعالة لتعبير عن المعرفة الضمنية و تقاسم المعارف مع الآخرين، و هذا من أجل إيجاد حل لجدلية المعارف الضمنية و هيكلها أو التناقضات بين المعرفة الضمنية الخاصة بالأفراد وجعلها أكثر وضوحا أي إعطاء معنى للمعرفة الضمنية المتراكمة، و أسفرت هذه الحاجة أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة إلى ضرورة استخدام الأدوات التكنولوجية و هذا من أجل الحفاظ على المعارف الضمنية المتراكمة في المنظمة.

إذن و من خلال هذا فان الإستراتيجية البشرية فهي أكثر موائمة مع سياق عملية التخريج، و ذلك لسهولة الحوار الاجتماعي بين الأفراد في المنظمة، و هذا بواسطة الاعتماد على تكنولوجية

المعلومات و الاتصال و التي ستتيح للمنظمة القدرة على تخزين و تبادل الخبرات و المعارف و هذا حسب (Parent.R & al.) (Nonaka.I & al., 2000, P 11).

1-5-2-1-3 الترابط: (Combinaison) (تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة)

تتحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال عملية الترابط، حيث أن تحويلها لا يغير من طبيعة المعرفة التي تم اكتسابها من داخل أو خارج المنظمة، بل يشكل لنا معرفة أكثر تعقيدا وأكثر انتظاما و ذلك بعد معالجتها و وضعها في علاقة مع المعارف الأخرى، كل هذا سيزيد من فعالية و سرعة الوصول إليها.

إذن و من خلال هذا فان إستراتجية النظام فهي أكثر موائمة في سياق عملية الترابط و ذلك نظرا لدورها في تدوين و هيكلة المعرفة و ذلك بواسطة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، كل هذا سيزيد من سهولة الوصول إلى المعرفة و منه خلق و اكتساب معارف أخرى من قبل الأفراد في المنظمة و هذا حسب (Davenport.L & al.) (Nonaka.I & al., 2000, P 12).

1-5-2-1-4 التذويت: (Intériorisation) (تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية)

تتحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال عملية التذويت، حيث يتم تقاسمها (معرفة صريحة) في جميع أنحاء المنظمة و تحويلها إلى معرفة ضمنية من قبل الأفراد في المنظمة، و تتطلب هذه العملية ارتباطا وثيقا بالتعلم عن طريق العمل، حيث يمكن وصف هذه المرحلة على أنها تطبيق العملي، أين يتم تطبيق المعرفة الصريحة و استخدامها في الحالات العملية حيث س تصبح كقاعدة لروتين جديد في المنظمة.

إذن فلابد من استكمال المعارف الصريحة إلى تم اكتسابها بالعمل و الممارسة و ذلك بغرض تذويتها، و هذا لإثراء قاعدة المعرفة الضمنية و التي سيتم وضعها في دوامة جديدة لإنشاء المعرفة و ذلك انطلاقا من التنشئة الاجتماعية.

إذن و من خلال هذا فان المزج بين الإستراتجية البشرية و النظام فهي أكثر موائمة في سياق عملية التذويت، و يتضح ذلك من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة من خلال تكنولوجيا

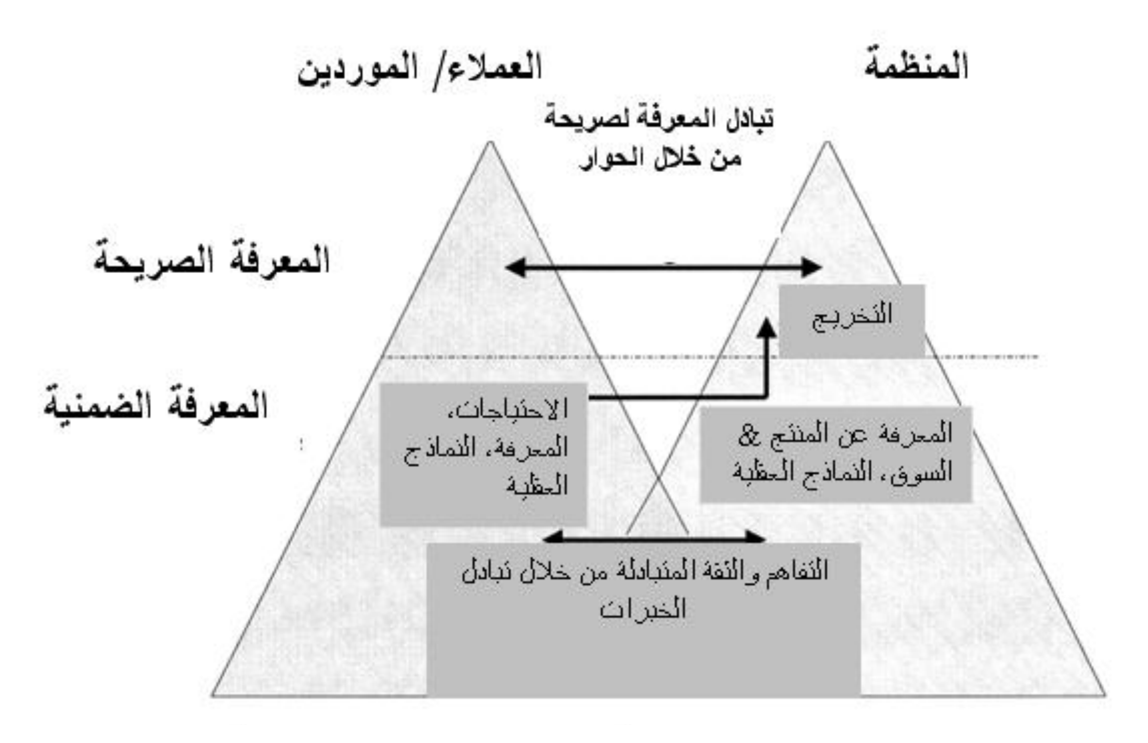
المعلومـــات و الاتصــــال و من ثم تطبيق تلك المعارف من خلال الممارسة اليومية، و منه تذويت و اكتساب مجموعة من المعارف الضمنية كأساس لعملية التنشئة الاجتماعية.

نستنتج من خلال كل هذا على وجود تكامل بين المعرفة الضمنية و الصريحة ، حيث ستفقد المعرفة الضمنية معناها و ذلك من دون المعرفة الصريحة، كما أن هذه الحركة من خلال الطرق الأربعة لتحويل المعرفة هي في شكل دوامة و ليست في شكل دائرة، حيث تعرف الدوامة على أنها المنحنى الذي يبدأ في نقطة مركزية أي أن المعرفة في البداية يمتلكها فرد واحد و هي المعرفة الضمنية، ثم تبدأ في الابتعاد أكثر فأكثر أي في التوسع و هذا ناتج عن التفاعل بين المعارف الضمنية و الصريحة و منه زيادة المخزون الكمي و النوعي للمعرفة، أما الدائرة فهي عبارة عن منحنى مغلق على مركز معين[24]، و من خلال هذا ستقود حلزونية المعرفة إلى موجات جديدة و مستمرة في خلق المعارف، و هذا ما سيؤدي إلى التوسع الأفقي و الرأسي للمنظمات و ذلك لأن خلق المعرفة التنظيمية هي عملية لا تنتهي أبدا، و انطلاقا مـــن هذا فقد أدرك كل مـــن (Nonaka.I & al.) على أن خلق المعرفة يتم كذلك وراء الحدود التنظيمية و هذا عن طريق التفاعل بين مختلف المنظمات لخلق المعرفة الجديدة (Nonaka.I & al., 2000, P 13).

و انطلاقا من هنا يمكننا توضيح هذه الآلية أي كيفية تفاعل المنظمات مع بعضها البعض و مع الأطراف الخارجية لخلق المعرفة و ذلك في الشكل التالي و هذا حسب Krogh.V:

[24]- www.wikipedia.org

الشكل -6- خلق و تبادل المعرفة داخل و خارج حدود التنظيم



المصدر: (Nonaka.I & al., 2000, P 14)

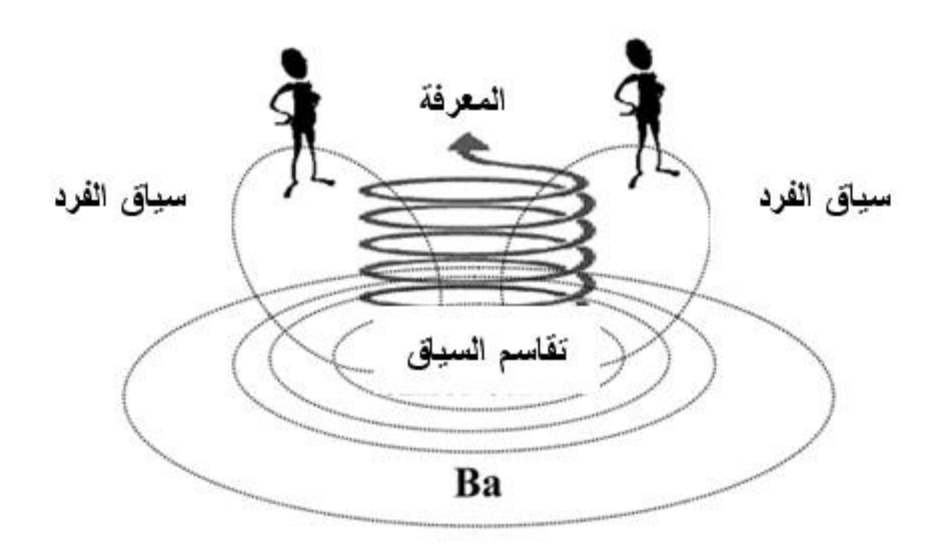
1-5-2-1-2 السياق المشترك لخلق المعرفة: (Ba)

تحتاج المعرفة إلي السياق المناسب لكي تنشأ، عكس نظرة الفيلسوف ديكارت للمعرفة ، و الذي أكد على الطبيعة المطلقة للمعرفة أي أنها تنشأ من دون الحاجة إلى توفر السياق المناسب، بل تنشأ بصفة طبيعية، و مع ذلك فقد أكد كل من (Nonaka.I & al.) على أن عملية خلق المعرفة تحتاج بالضرورة إلى سياق معين (Nonaka.I & al., 2000, P 14)، و ذلك من حيث المشاركين و كيفية المشاركة، و هذا ما أكده Casey عندما أدرك أن المعرفة تحتاج إلى سياق مادي لكي تتطور (Nonaka.I & al., 2000, P 14)، أي لا يوجد أي منشأ للمعرفة بدون تواجد مكان معين ، و يسمى هذا المكان بـ (Ba) حيث وصفه Shimizu.Y " على أنه مصطلح ياباني يعبر عن السياق المشترك الذي من خلاله يتم خلق، تقاسم و استعمال المعرفة " (Nonaka.I & al., 2000, P 15)، بالإضافة إلى أنه يوفر الطاقة ، النوعية و المكان لأداء

مختلــف التحويلات[25] و هذا من أجل المضي قدما في دوامة خلق المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فقد أدرك Vygotsky.L أن عملية خلق المعرفة لا يمكن أن تك ــون خالي ــة م ــن السي ــاق (Nonaka.I & al., 2000, P 15)، حيث أن السياقات الاجتماعية، التاريخية و الثقافية هامة بالنسبة للفرد ، حيث تعتبر كأساس لتفسير هذه المعلومات و منه خلق المعارف، أما Heidegger.M فقد أكد أن بــا يشمل المكان و الزمان، حيث يتمثل المكان في توحيد الحيز أو الفضاء المادي مثل المكاتب، و الفضاء الافتراضي مثل البريد الالكترون ي و الفضاء العقلي أو الذهني مثل القيم، أما الزمان فيتمثل في وقت التفاعل سواء كان متزامن أو غير متزامن [26] (Nonaka.I & al., 2000, P 15)، و من خلال هذا يتضح أن المفهوم الرئيسي لــ بــا و هو التفاعل بين الأفراد أو بين الأفراد و بيئاتهم بدلا من عملية فردية واحدة، لان خلق المعرفة ليس نشاط فردي بل هو نشاط جماعي، و الذي سيتيح للأفراد في المنظمة القدرة على تطوير ذاتياتهم.

إذن يمكن توضيح كيفية التفاعل بين الأفراد في المنظمة و ذلك في الشكل التالي و هذا حسب Shimizu.Y.

الشكل -7- بـــا و تقاسم السياق لخلق المعرفة



المصدر : (Nonaka.I & al., 2000, P 15)

---

[25] - تحويل المعرفة من طبيعتها الضمنية إلى الصريحة...الخ.

[26] - سيتم التطرق إليها لاحقا.

يتميز نموذج بـــا بطبيعة معقدة و دائما متغيرة، أي أنه دائما في تطور، تغير و تعدد مستمر و ذلك انطلاقا من الأفراد الذي يشكلون بـــا الفريق، و الذي بدوره يشكل بـــا المنظمة، و من ثم تصبح البيئة بـــا للمنظمة كل هذا سيوسع من نطاق عملية خلق المعرفة، و لكن ماهي أوجوه التشابه و الاختلاف بين تفاعل الأفراد داخل السياق بـــا و داخل مجتمعات الممارسة.

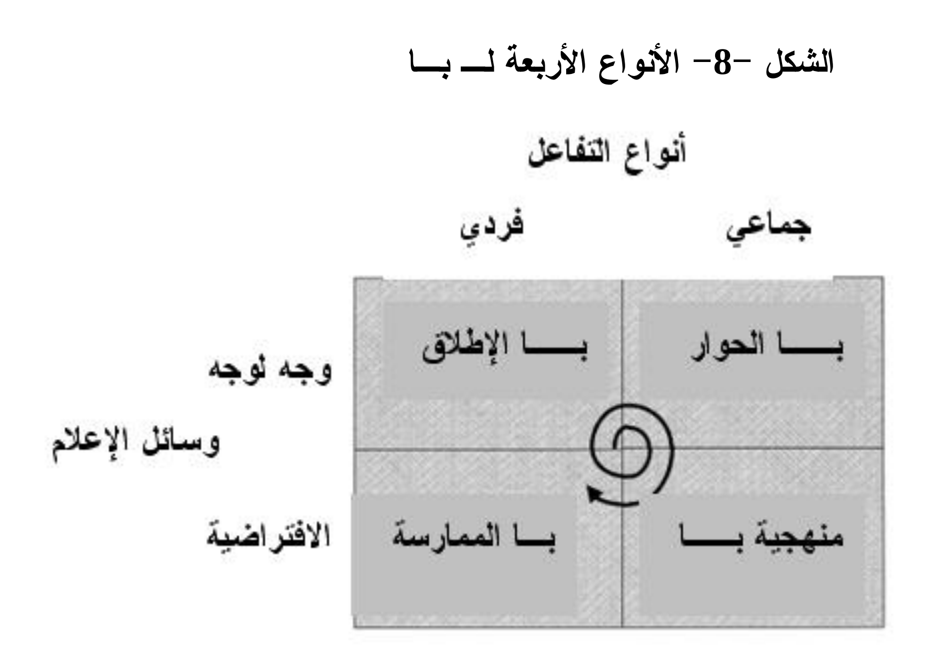
استنادا حول نموذج التعلم فإنهما مجموعة من الأشخاص الذين يأتون معا لتقاسم و التعلم وجها لوجه، حيث يتقاسمون المشاكل، الأفكار و الخبرات و هذا من خلال التفاعل، و مع ذلك فقد توصل كـل مــن (Coakes.E, Clarke.S) إلى اختلافـات هامة بين المفهوميـن و التي تتمثل فيمايلي :(Nonaka.I & al., 2000, P 16)

1- مجتمعات الممارسة هو المكان الذي يتم فيه التــعلم و اكتساب المعارف و التي سيتم إدراجـــها في هذا المجتمع، أما بـــا فهو المكان الذي يتم فيه خلق المعارف الجديدة.

2- حدود مجتمعات الممارسة هي ثابتة، أي أنها راسخة في مهمة أو مشروع ما، و منه يوجد استقرار نسبي في العضوية و هذا حتى نهاية المشروع، بالإضافة إلى ذلك يتطلب دخول عضو جديد بعض الوقت لاستفسار أو التعرف علــى طبيعة سير المشروع ليصبح مشاركا أو عضوا كاملا فيها، على العكس من ذلك فإن حدود بـــا فهي مائعة أو مرنة ، و يمكن أن تتغير بسرعة لأنها وضعت من قبل المشاركين، حيث أنها تتغير من خلال التغيير في السياقات المشتركة أو في العضوية حيث أن المشاركين يأتون و يذهبون بكل حرية.

إذن و انطلاقا مـــن نمـــوذج حلزونيـــة المعرفـــة، فقـــد تـــم التوصـــل إلـــى أربعـــة أنـــواع لـــ بـــــا مطابقـــة تمامـــا لكـــل مرحلـــة مـــن مراحـــل خلـــق و تحويـــل المعرفـــة، و هـــي بـــــا النشـــــوء أو الانطـــلاق، بـــــا الحـــوار، بـــا المنهجيـــة و بـــا الممارســـة، حيـــث تعـــرف مـــن خـــلال بعديـــن، يتمثـــــل الأول فـــي نـــوع التفاعـــل أي مـــا إذا كـــان التفـــاعل يتـــم بصـــورة فرديـــة أو بصـــورة جماعيـــة، أمـــا البعـــد الثاني فيمثـــل فـــي وسائل الإعـــلام المستخدمـــة فـــي هـــذه التفـــاعلات أي مـــا إذا كـــان التفاعـــل يتـــم مـــن خلال الاتصال وجها لوجـــه أو من خلال وسائل الإعـــلام الافتراضيـــــة، و يمكـــــن توضيـــح ذلـــك مـــن خـــلال الشكـــل التـــالي:

الشكل -8- الأنواع الأربعة لــ بــا



المصدر: (Nonaka.I & al., 2000, P 17)

1-5-2-1-2-1 بــــا الإطلاق: (Originating Ba)

يتم إطلاق بــا من خلال التفاع ــل بين الأفراد وجها لوجه ، و هو المكان الذي يتم من خلاله تبادل الخبرات، المشاعر، العواطف و النماذج العقلية، حيث أنه يوفر أساسا في سيــاق التنشئــة الاجتماعية لان التفاعل وجه لوجه بين الأفراد هو السبيل الوحــيد للحصول على المعارف الضمنية.

1-5-2-1-2-2 بــــا الحـــوار: (Dialoguing Ba)

يعرف على أنه عبارة عن تفاعلات جماعية وجها لوجه، و هو المكان الذي تصبح فيه النماذج العقلية أو الذهنية و مه ــارات الأفراد مشتركــة و صريحـــة، حيث أنه يوفــر أساسا في سياق عملية التخريج و ذلك لأن المعارف الضمنية عند الأفراد يتم تقاسمها و بوضوح و ذلك من خلال الحوار بين المشاركين.

1-5-2-1-2-3 بــــا المنهجية: (Systemising Ba)

هي عبارة عن تفاعلات جماعية من خلال الإعلام الافتراضي، و التي توفر أساسا لـسياق ربط و هيكلة المعارف الصريحة القائمة داخل المنظمة، أين يمكن نقلها و تبادلها بسهولة نسبية إلى عدد

كبير من الأفراد في المنظمة، و يتم ذلك بالاعتماد على تكنولوجية المعلومات كقواعد المعرفة و التي توفر بيئة تعاونية افتراضية.

1-5-2-1-2-4 بـــا الممارسة: (Exercising Ba)

هي عبارة عن تفاعلات بين الأفراد و الإعلام الافتراضي، حيث توفر أساسا لسياق عملية التذويت، و هنا يقوم الأفراد بتجسيد تلك المعارف الصريحة المهيكلة عن طريق الممارسة العملية، حيث يتم اكتساب مجموعة من المعارف الضمنية من خلال هذه الممارسة.

إذن تتطلب عمليات خلق و تحويل المعرفة ضرورة وجود سياق ملائم لذلـك و الذي يسمى بـــ بـــا، و يتم ذلك عن طريق تقسيم مراحل تحويل المعرفـــة وفقا لسياق المناســب لهـــا، كالتنشئة الاجتماعية التي تتم في سياق بـــا الانطلاق ، التخريـج الذي يتم فـي سياق بـــا الحوار...الخ.

1-5-2-1-3 متطلبات خلق المعرفة:

تعتبر أصول المعرفة كأساس لعمليات خلق المعرفة ضمن السياق "بـــا"، حيــث تـعرف على أنهـــا الموارد الخاصة التي لا غنى عنها لإطلاق دوامة خلق المعرفة، و من بين هذه الموارد الثـقة بين أعضاء المنظمة حيث توصف على أنها نتاج عملية تبادل و خلق المعارف، و التي يمكـــن أن توظف في دوامة جديدة لخلق المعرفة، و يمكن تصنيف هذه الأصول إلى ثلاثة أنواع و هـــي: أصول المعرفـــة التجريبيـــة، أصـــول المعرفة التصميميـــة و أصول المعرفـــة الروتينيـــة و يمكن توضيح ذلك فيمايلي: (Nonaka.I & al., 2000, P 18)

1-5-2-1-3-1 أصول المعرفة التجريبية: Experiential Knowledge Assets

تتألف أصول المعرفة التجريبية من المعرفة الضمنية التي تقوم من خلال تقاسم و اكتساب الخـــبرات بيـــن أعضاء المنظمة و الأطراف ذات المصلحة، حيث تتراكم هذه القدرات، المهارات و المؤهلات لدى الأفراد عن طريق التجربة العملية ، و لأنها معرفة ضمنية فإنه يصعب فهمها وتقييمها أو المتاجرة بها و كذلك من الصعب تقليد مواردها.

إذن تنشأ أصول المعرفة التجريبية عن طريق الخبرة المشتركة كإنفاق الوقت معا، حيث تعتبر كأساس لعملية التنشئة الاجتماعية أي تحويل و تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد.

1-5-2-1-3-2 أصول المعرفة التصميمية: Conceptual knowledge assets

تتألف أصول المعرفة التصميمية أو المنهجية من المعارف الصريحة، حيث تكون موثقة من خلال الصور، الرموز، الأشكال و المنحنيات، كل هذا سيزيد من سهولة فهمها و منه نقلها بس هولة بين الأفراد.

إذن تنشأ أصول المعرفة التصميمية عن طريق تصنيف و هيكلة المعارف، حيث تعتبر كأساس لعملية الترابط أي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة

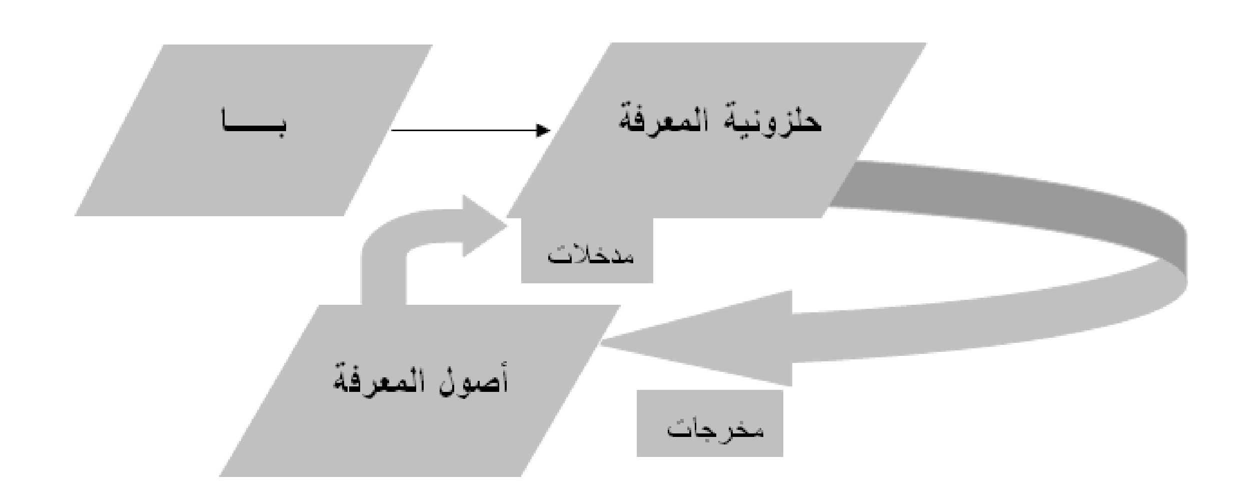
1-5-2-1-3-3 أصول المعرفة الروتينية: Routine knowledge assets

تتألف أصول المعرفة الروتينيـة مـن المعرفـة الضمنيـة، و هـي جـزء لا يتجـزأ مـن الممـارسات العمليـة داخـل المنظمـة، كالمهارة و التـي هـي مـن أهم أصول المعرفة الروتينية و هذا من أجل الإدارة اليومية لشؤون المنظم ة، بالإضافة إلى ذلـك تتميـز هـذه الأصـول بإمكانيـة إعـاقة عمليـة خلـق المعرفـة فـي المنظمـة و ذلك عندما تخضـع المنظمـات للجمـود حـيث يصبـح مـن الصعـب عليـها الخـروج عـن المسـار المـحـدد من خـلال خبراتها السابقة، و منه سيقود الإفراط في استغلال أصول المعرفة الروتينية إلى عدم استكشاف معارف جديدة بالنسبة للمنظمة.

إذن تنشأ أصول المعرفة الروتينية عن طريق الممارسة العملية، حيث تعتبر كأساس لعملية التذويت أي تحويل المعرفة من طبيعتها الصريحة إلى الضمنية.

نستنتج من خلال هذا النموذج على وجود ترابط متسلسل بيـن العناصر المشكلة له، كدوامة خلق المعرفة و التي تتطلب وجود سياق ملائم الذي يعرف بـ "بـا"، حيث يحتاج ذلك إلى توفر الموارد الضرورية لخلق المعرفة و التي تعرف بأصول المعرفة، أين تستخدم من أجل خلق المعرفة الجديدة و هذا من خلال حلزونية المعرفة ، و منه ستصبح المعرفة الجديدة التي تم إنشائها كجزء من الأصول المعرفية في المنظمة، أي كمورد أساسي لدوامة جديدة لخلق المعرفة و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل -9- نموذج خلق المعرفة



المصدر:(Nonaka.I & al., 2000, P 8)

1-5-2-2 شروط خلق المعرفة:

ترتكز عمليــة خلــق المعرفــة على دور الإدارة العليا و الوسطى في إنشــاء المعرفة، و حسب Krogh.V فــان الإدارة تــــوزع علـــى المستــوى التنفيــذي، الوسيـــط و الاستراتيجـــــي **(**Nonaka.I & al., 2000, p 23**)** و تتجسد هذه الإدارة من خلال قراءة وضعية المنظمـــة من حيث المعرفة، أي تحليل وضعية المنظمة من حيث المعارف التي يراد اكتسابها و ذلك انطلاقا مـــن الأهداف المراد تحقيقها ، فضلا عن أنها تعتمد في أعملها على جميع العناصر الثلاثة لعملية خلق المعرفـة، و من خلال هذا فلابد من التعرف على الشروط التي يجب أن تتوفر في الاداريـن عند خلق المعرفة و تتمثل هـــذه الشروط فيمايلي: **(**Nonaka.I & al., 2000, p 23-30**)**

1-5-2-2-1 اكتساب رؤية نحو المعرفة:

يحتاج الادارين إلى رؤية موحدة و هذا للمنظمة بكاملها و ذلك من أجل خلق المعرفة بطريقة ديناميكية و من دون انقطاع، و تسمح هذه الرؤيـــة بتحديـــد ما هو نــوع المعرفة التي ينبغي على المنظمة أن تنشئ في هذا المجال، كما تحدد اتجاه عملية خلق المعرفة، و المعرفة التي تم إنشائها، كما تسمح بطرح عدة تسؤولات مثل ما نحن ؟، ما الذي يجـــب علينا أن ننشئه ؟، كيف يمكننا أن

نفعل ذلك ؟ و أين نحن ذاهبون ؟، و باختصار فان الهدف من إنشاء الرؤية إلى المعرفة و هو تحديد كيفية تطوير قاعدة المعارف على المدى الطويل.

1-5-2-2-2 بناء، ربط و تنشيط بـا:

ينشأ "بـــا" بطريقة تلقائية و هذا وفقا لمتطلبات تبادل و خلق المعرفة، حيث للادارين دور مهم في ذلك و هذا من خلال اختيار المزيج المناسب من الأفراد، إضافة إلى الربط بين الأنواع المختلفة لـــ "بـا" و منه خلق التواصل بين مختلف مراحل دوامة خلق المعرفة.

ومع ذلك فان بناء و ربط "بـا" ليس كافي بالنسبة للمنظمة، و هذا من أجل إدارة عمليات خلق المعرفة بطريقة ديناميكية، حيث ينبغي أن يتم تفعيلها و ذلك من أجل إعطائها الطاقة أي القدرة على خلق المعرفة بشكل دائم، و يتم ذلك عن طريق توفر بعض الشروط التي يحب أن يتمتع بها أفراد المعرفة و هي الذاتية، الفوضى الخلاقة، التكرار، التنوع المطلوب، الحب، الرعاية، الثقة و الالتزام.

1-5-2-2-2-1 الذاتية أو الاستقلالية: Autonomy

تزيد الذاتية من فرص خلق المعرفة في المنظمة، و هذا عن طريق السماح لأعضاء المنظمة من العمل بصورة مستقلة، و منه إقامة علاقات مع الفرق الأخرى في المنظمة و هذا ما يتيح لها إمكانية الاستفادة من المعارف التي بحوزة الآخرين، و يتم كل هذا في ايطار حدود معينة تخص مهمة كل فـرد فـي المنظمــة أو الأهــداف التـي تسعهــا إليهــا المنظمــة و هــذا حسـب Krogh.V **(**Nonaka.I & al., 2000, p 26**)**.

إذن تعلب الذاتية دورا مهما في توسيع عملية خلق و تبادل المعارف و منه إزالة الفردية إلى مستويات أعلى، حيث تتيح هذه الذاتية القدرة على بناء علاقات غير رسمية داخل و خارج المنظمة و هذا بغيــة تبادل و خلق المعرفة و منه تحقيق الأهداف التي تم رسمها من قبل الإدارة العليـــا في المنظمة.

1-5-2-2-2-2 الفوضى الخلاقة: Creative chaos

إن المصطلح المهم في هذا المفهوم و هو مصطلح الخلاقة و ليس الفوضى، حيث تدل على أن المطلوب هو نوع معين من الفوضى و ليست الفوضى المدمرة، و تحفز الفوضى الخلاقة على التفاعل بين الأفراد في المنظمة و ذلك من خلال قيام الادارين في المنظمة بإثارة شعور أن هناك أزمة تواجه المنظمة و التي تتطلب تحقيق أهداف أو رؤى غامضة و ذلك بغية تجاوز هذه الأزمة، كل هذا سيشجع الأفراد في المنظمة على تجاوز الحدود الحالية و هذا لتحديد المشكلة وحلها من خلال تبادل و خلق المعارف، بالإضافة إلى ذلك تتميز الفوضى الخلاقة بقدرتها على تعطيل الروتين و العادات في المنظمة حيث تعتبر هذه التعطيلات الدورية كوسيلة مهمة بالنسبة للمنظمة و هذا من أجل إعادة النظر في المعارف الحالية و التفكير في وجهات النظر و الرؤى المستقبلية.

1-5-2-2-2-3 التكرار: Redundancy

يزيد تكرار المعلومات من سرعة خلق المعرفة، حيث سيشجع توافر المعلومات على تقاسم المعارف الضمنية و منه التغلب على الحدود الوظيفية، كما يساعد أعضاء المنظمات على فهم دورهم في المنظمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التحكم في اتجاه التفكير و العمل و الذي يقود إلى خلق المعارف، و مع ذلك يؤدي تكرار المعلومات إلى زيادة كمية المعلومات التي يتعين معالجته ا من قبل الافراد و منه زيادة تكلفة إنشاء المعرفة على الأقل في المدى القصير، و لهذا فيجب قراءة الوضع في التعامل مع الجانب السلبي للتكرار و هذا عن طريق توضيح المعلومات القيمة و موقعها في المنظمة.

1-5-2-2-2-4 التنوع المطلوب: Requisite variety

يتطلب خلق المعرفة في المنظمة وجود درجة من التنوع داخل و خارج المنظمة، حيث يجب أن يكون التنوع الداخلي للمنظمة مطابقا لتعقد في البيئة و هذا لمواجهة التحديات التي تفرضها هذه البيئة و هذا حسب Ashby.W.R (Nonaka.I & al., 2000, P 27) .

يسمح هذا التنوع بإدماج المنظمة مع المتغيرات البيئية و ذلك عن طريق تعزيز المرونة و السرعة في جمع مختلف المعلومات، توفير المساواة للحصول على المعلومات في جميع أنحاء المنظمة و منه خلق المعرفة، و يتم هذا باستخدام مجموعة من التقنيات كاستعمال تكنولوجي ة المعلومات و الاتصال و هذا لتحقيق المساواة في إعلام الأفراد في المنظمة، أين سيتيح ذلك على تبادل الآراء و تجاوز الغموض بين مختلف الوحدات التنظيمية، أو دوران الأفراد داخل المنظمة و بالتالي

تمكين الأفراد من اكتساب المعارف في عدة تخصصات و هذا لمعالجة التعقيد في البيئة التنافسية.

1-5-2-2-2-5 الحب، الرعاية، الثقة و الالتزام: Love, care, trust and commitment

يعتبر الحب، الرعاية، الثقة و الالتزام بين أعضاء المنظمة كعناصر أساسية لخلق المعرفة، حيث يتطلب تبادل المعرفة الضمنية مقدار من المحبة و العناية و الثقة بين أعضاء هذه المنظمة، لان خلق المعرفة يخلق القوة و يمكن أن يحفز الفرد على احتكار و إخفاء المعرفة عن زملائه و هذا حسب Krogh.V (Nonaka.I & al., 2000, P 28)، بالإضافة إلى ذلك يتطلب خلق المعرفة ضرورة إضفاء جو ملائم في العمل و هو الجو الذي يعطي الثقة و الأمان للأفراد في المنظمة على تقاسم و خلق المعرفة، و سيزيد كل هذا من درجة الالتزام بين أعضاء المنظمة و ذلك بتحفيزهم على خلق و تقاسم المعرفة و ذلك على أساس رؤية المعرفة.

1-5-3 عمليات تخزين المعرفة و نشرها:

لا تكتفي عملية إدارة المعرفة في المنظمة باكتساب و خلق و تحويل المعرفة من طبيعتها الضمنية إلى الصريحة، بل لابد من تخزين هذه المعارف و ذلك بغية إعادة توزيعها و نشرها بين الأفراد في المنظمة، و انطلاقا من هنا فلابد من التعرف على كيفية تخزين المعرفة ونشرها داخل و خارج المنظمة.

1-5-3-1 عمليات تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المنظمة، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعارف التي يحملها الأفراد في المنظمة و الذين يغادرونها لسبب أو لأخر، و بات مصطلح الذاكرة التنظيمية ضروريا لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات دوران الأفراد عالي، و من أجل هذا فلابد من التعرف على مفهومها و تصنيفاتها بالإضافة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في ذلك (El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 1-24).

لا يمكن اكتساب، خلق و إعادة استخدام المعرفة بدون ذاكرة تنظيمية، فحسب (Walsh.J & al.) فان الذاكرة التنظيمية هي " المستودع الذي يخزن فيه المعرفة بهدف الاستخدام المستقبلي" (El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 1)، فكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا

المستودع فان ذلك م ؤشر على التعلم التنظيمي أي اكتساب المعارف، و حسب Petch.M فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة تواجه المنظمة و لذا فمن المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية مـن خـلال التوثيـق الفعـال لتجـارب و خبـرات الأفـراد فـي المنظمـة و المحافظـة عليهـا بمـا يضمـن استمراريـة و تواصـل الذاكـرة الحيـة فـي المنظمـة .(El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 1)

لقد تم تقسيم الذاكرة التنظيميـة إلـى ثلاثـة أصنـاف و هـذا حسـب Girod.M و هـي الذاكرة المعلنة، الذاكـرة الإجرائية، و ذاكرة الحكم و يمكن شرحهـا بأكثـر تفصيـل و ذلك فيمايـلي (El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 2-10):

1-5-3-1-1 الذاكرة المعلنة: LA Memoire Declarative

تحتوى هذه الذاكرة على المعارف الصريحة المتراكمة في الذاكرة البشرية ، و كل ما يتعلق بالأعمال، الأشياء و الوقائع، و هي مجموع المعارف التقنية، العلمية و الإدارية المتواجدة عند الأفراد في المنظمة و ذات صلة بمهامهم العملية و التي ينبغي أن تكون متاحة و ميسرة للجميع، و يتواجد هذا النوع من الذاكرة في المحفوظات أو في الخطط أو في إجراءات العمل الرسمية أو في استراتجيات المنظمة، حيث يمكن أن تكون مخزنة في قواعد المعرفة و بتالي تسمى بالذاكرة الجماعية المركزية، أو تبقى غير مخزنة و بتالي تسمى بالذاكرة الجماعية اللامركزية.

1-5-3-1-2 الذاكرة الإجرائية: LA Memoire Procedural

تحتوى الذاكرة الإجرائية على تلك المعارف الصريحة المخزنة في الذاكرة المعلنة، حيث تعبر على كيفيـة تطبيق هذه المعارف في الممارسـة المهنية اليومية، و ذلك من أجل تذويت هذه المعارف و جعلهـا ضمنيـة حيـث توصـف علـى أنهـا معرفـة العمـل و هـذا حسـب كـل مـن .(El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 4) (Moorman.C & Miner.R)

إذن تعتبر الذاكرة الإجرائية كأداة مساعدة لتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، و منه كبداية لإطلاق دوامة جديدة لخلق المعرفة في المنظمة

1-5-3-1-3 ذاكرة الحكم: LA Memoire De Jugement

تستند ذاكرة الحكم أو ذاكرة المنطق حول ميل الأفراد نحو تفسير المعلومات من خـــلال معارفهـــم الشخصية و تجاربهم العملية، و منه فـــان المعرفـــة الناتجـــة عن ذلـــك فهي متجـــذرة بالتجربـــة الشخصيـــة للفـــرد و هـــذا حسب كـــل من (Moran.J & Carroll.B) (El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 5).

يتميز هذا النوع من الذاكرة بصعوبة الاستخراج، النقل، التنظيم و إضفاء الطابع الرسمي عليه أي أنه معرض لتلاشي و هذا في حالة مغادرة الأفراد الحاملين له و هذا على المستوى الفردي، أما على المستوى الجماعي فإنه يعبر على مجموع كل ذاكرات الحكم بالنسبة للمنظمة.

إذن و بعد التعرف على مفهوم الذاكرة التنظيمية و مختلف تصنيفاتها فلابد من توضيح دور تكنولوجية المعلومات و الاتصالات في إدارة محتوى هذه الذاكرة.

قبل إدخال التكنولوجيا في المنظمة فلابد أولا من وضع قواعد للتواصل و تطوير طرق جديدة للتعاون، و ضمن هذه الشروط تلعب التكنولوجية دورا في التفاعل أي أنها تسمح ببناء آليات التعاون و هذا من أجل تعظيم التبادل المعرفي و الذي يشكل ما يسمى بالذاكرة التنظيمية، و من خلال هذا ستسهل التكنولوجيا نحو الوصول إلى المعارف المطلوبة و هذا ما سوف يوفر الفرصة للمنظمات لزيادة الذاكـــرة و ذلك من خلال اكتساب و خلق معارف جديدة، و هذا ما أكده Watson.J عندما انتقـــد و جهة نظـــر (Zwass.V & Stein.E) و الذي اعتبر أن أساس الذاكرة التنظيمية هو الفرد في المنظمة الحامل للمعرفة ، و من هنا فقد توصل Watson.J على أن الذاكرة التي يحملها الفرد فهي قابلة للتآكل و ذلك عند مغادرة الأفراد أو تقاعدهم، و لذا فقد اقترح التكنولوجيا كأساس لبناء الذاكرة التنظيمية و التي تتيح للمنظمة القدرة على تخزين، فهرسة، و تنظيم المعارف بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة أكبر (El Louadi.M & Tounsi.I, 2003, P 8).

إذن و حسب كل من (Ackerman.R & Croasdell.K & Lehner.E) فان لتكنولوجية المعلومات و الاتصال دور في بناء الذاكرة التنظيمية و ذلك من خلال جانبيـــن أساسييـــن و همـــا (El louadi.M & Tounsi.I, 2003, p 10-12):

1- تجعل من السهل الوصول إلى المعارف المتراكمة.

2- تعتبر كأداة مساعدة و هذا للتعرف على الأفراد ذوي المعرفة التي تبحث عنها المنظمة.

1-5-3-2 عمليات نشر المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها موجود يزداد بالاستخدام و المشاركة و ذلك من خلال تبادل الأفكار، الخبرات و المهارات بين الأشخاص، حيث تنمو و تتعاظم لدى كل منهم، و من هنا سعت المنظمات إلى نشر هذه المعارف من خلال عدة وسائل ومنها التعلم الالكتروني (Sivakumar.S, 2009, p 183-189).

لقد تم اختيار هذه الأداة نتيجة أن المعارف التي سوف يتم اكتسابها أي توزيعها، فهي مخزنة في قواعد المعرفة أو شبكات الاتصال في المنظمة، حيث لجأت العديد من المنظمات إلى هذه الأداة و هذا من أجل توسيع نطاق فرص التعل م لدى أفرادها، و التي تتطلب حلول تكنولوجية عالية الجودة و هذا لتدري ب و تعليم أفرادها.

إن ظهور التعليم الإلكتروني هو بفضل التقدم في البنية التحتية للشبكة، و وضع البروتوكولات، الصوت و الوسائط المتعددة لتحسين نقل المعارف ، و حسب كل من (Alavi.M & Leidner.L) فان التعلم الالكتروني " ينطوي على تشجيع الأفراد على القضاء بعض الوقت إلكترونيا لتحقيق التعلم و جمع المعلومات وتحليلها فيم ا يتعلق بالاحتياجات التنظيمية في المنظمة " (Sivakumar.S, 2009, p 183)، و يستخدم التعليم الالكتروني أدوات بسيطة مثل الكمبيوتر حيث يتم تخزين المواد التعليمية على الشبكة، بالإضافة إلى ذلك يشمل وسائل الاتصال غير المتزامن ة في مقابل وسائل الاتصال المتزامنة (وقت للتفاعل)، حيث تتطلب النظم المتزامنة مشاركة الأفراد مع الخبراء في وقت واحد، بينما تسمح ال نظ م غي ر المتزامنة للأفراد على المشاركة في الوقت و المكان المناسب بالنسبة لهم، و تصنف هذه التفاعلات إلى ثلاثة أصناف و هي تفاعل شخص واحد مع عدة أشخاص حول النظام [27]، تفاعل

[27]- EX: Base de Conaissances, Vidéo de conférence, Messagerie, Réseaux LAN ou WAN ….etc.

شخص واحد مع شخص أخر حول المعدات، الأجهزة و البرامج أي التفاعل بين الموجه أو المرشد و الفرد، و تفاعل عدة أشخاص فيما بينهم و ذلك عن طريق فرق العمل، و منه سيكون من السهل استخدام الطرق المتزامنة عند التفاعل بين شخص واحد مع عدة أشخاص و ذلك لان دوران المعارف بين مجموعة من الأفراد يمكن التحكم فيه كالتفاعل بين مدرس و مجموعة من التلاميذ فإذا حدث هذا في وقت واحد فسوف ينتج مجموعة لأبأس بها من المعارف، بينما سيكون من السهل استعمال الطرق غير المتزامنة و هذا عند تفاعل شخص واحد مع شخص أخر.

إذن و بعد التعرف على أهم مكونات بناء نظام التعليم الالكتروني و مختلف طرق التفاعل بين الأفراد، فلابد الآن من تحديد أهم تحديات تصميم هذا النظام و ما هو دور التعليم الالكتروني في نشر و تحويل المعارف داخل المنظمة.

يواجه نظام التعليم الإلكتروني العديد من التحديات في التصميم، حيث يتطلب وجود نظام فعال لنشر المعرفة بيئة الكترونية قوية و التي تؤمن التفاعل بين المعلم و المتعلم وجها لوجه، بالإضافة إلى الاجتماعات التي تعقد في أماكن العمل، جودة الخدمة، التفاعل في الوقت الحقيقي أي أن التواصل مع هذا النظام أمر بالغ في الأهمية و يجب أن يتوافر في جميع الأوقات، سهولة استخدامه و يتحدد ذلك بفعل عدة عوامل كإمكانية الوصول إليه، الموثوقية، تقديم الدعم للعديد من الأفراد ، مدى استجابـة و ملائمة النظام و منه الرد على جميع الاستفسارات[28]، بالإضافة إلى ذلك فلابد من خلق بيئة ديناميكية مناسبة للتعلم و المشاركة في تعزيز أساليب حل المشاكل على أساس فردي أو جماعي، حيث سيتيح ذلك على التفاعل بين المعارف الضمنية و الصريحة و منه خلق، اكتساب و نشر المعرفة و هذا حسب Applen.J.D (Sivakumar.S, 2009, p 185).

يتميز نظام التعلم الالكتروني في ايطار نشر المعرفة بقدرته على نشر و تحويـل[29] المعرفـة في مختـلف اتجاهاتهـا المقترحة من طـرف (Nonaka.I & al.)، كتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية و الذي ينتج من خلال التفاعل بين المعلم و المتعلم، و في ايطار نظام التعلم الالكتروني يمكن اكتساب المعارف الضمنية و ذلك عن طريق الملاحظة، و التي تهدف إلى الكشف عن بعض الحقائق التي يمكن استخدامها لاستنباط المعرفة الجديدة و ذلك حول ظاهرة ما، حيث

[28]- The E-Learning E-Volution in Colleges and Universities, 2001.

[29] - إن تحويل المعرفة سوف يسمح بنشر هذه المعارف بين الأفراد و منه اكتساب معارف أخرى و هذا ما سوف يؤدي إلى خلق معارف جديدة.

سيتيح ذلك على استمرار الظاهرة في الاتجاه الصحيح و منه تجاوز الفجوات المعرفية التي تعوق فهم أسباب و معنى هذه الظاهرة.

بالإضافة إلى ذلك يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل بين الخبير و الممارس، و في ايطار نظام التعلم الالكتروني يمكن تحويل المعرفة ا لضمنية التي بحوزة المعلم إلى معرفة صريحة بحوزة المتعلمين، و ذلك من خلال الأسئلة المطروحة على المعلم و هذا في ايطار المنتديـــات[30]، حيث تعتبر الإجابات المقدمة من طرف المعلم أو المتعلمين كمعارف ضمنية أين سيتم تخزينها في قواعد المعرفة الخاصة بالمنتديات و منه ستصبح كمعارف صريحة يمكن لأي فرد دخول تلك المنتديات و الوصول إليها بكل سهولة.

بينما يحدث تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة ، و ذلك عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتقاسم المعرفة الصريحة لحل المشكلة في أسلوب تعاوني، و في ايطار نظام التعلم الالكتروني يمكن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق التفاعل بين المعلم و المتعلمين، حيث لن يغير ذلك من طبيعة المعرفة، و لكن سوف يساهم ذلك في تعديل محتوى الدرس و اثراه و تنظيمه، و هذا انطلاقا من الأسئلة المتكررة التي ترتكز على مصطلح غير واضح بالنسبة للمتعلمين، و من هنا يدرك المعلم على ضرورة إعادة تعديل و تنظيم محتوى الدرس المقدم و ذلك بإدراج تعريف هذا المصطلح في محتوى الدرس المقترح، علما أن هذا المصطلح كان ضمنيا في ذهن المعلم.

و في الأخير يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال الممارسة أي تطبيق تلك المعارف الصريحة من قبل المتعلم أين سيتيح له اكتساب مجموعة من المعارف الضمنية ، و يتم كل هذا بالاعتماد على عدة تقنيات توظف في نظام التعليم الالكتروني كالمحاكاة و التي تلعب دورا في اكتساب المعارف الضمنية، و تعرف على أنها " عملية تقليد لظاهرة حقيقية و ذلك من خلال تمثيل و تقديم الصفات المميزة لهذه الظاهرة سواء كانت فيزيائية، حيوية، اقتصادية، اجتماعية ..الخ، و تسمى هذه العملية (عملية التقليـد) بالعالـم الافتراضـي حيث توظف من أجل محاكاة ما يحدث في الواقــع " (Sivakumar.S, 2009, p 188)، و يتيح هذا الدليل العملي للأفراد على التمرن و هذا من أجل التحكم في الأحوال الحرجة الخاصة بهذه الظاهرة و ذلك من خلال اكتساب مجموعة

[30]-Les forum.

من المعارف الضمنية، و من خلال هذا يمكن اعتبار هذه المعارف التي تم تذويتها صورة طبقا للأصل مما قد يجري في الواقع الحقيقي.

إذن يمكن أن نستنتج من خلال كل ما سبق على أن المعرفة ستكون مجردة القيمة و هذا إذا ما بقيت كما هي أي جامدة و غير ديناميكية، و لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة لتطبيق في ميدان جديد، و يتم ذلك من خلال إدارتها، من خلق، اكتساب، تخزين و نشرها للجميع بغية إعادة استخدامها، بالإضافة إ لى ذلك تتميز عمليات إدارة المعرفة بشكل تتابعي حيث تتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها حيث أن تحويل المعارف يساهم في اكتساب، خلق، تخزين و نشر معارف جديدة، لذا دأب أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة على رسم هذه العمليات على شكل دوامة متكاملة.

خاتمة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى مميزات البيئة التنافسية القصوى و التي دفعت نحو ظهور بيئة تنافسية ترتكز حول أربع مجالات و هي التكلفة و الجودة، الوقت و المهارة، حواجز الدخول و القدرات المالية، أين تعرفنا على مميزات و حدود كل مجال من هذه المجالات و كيف استطاعت المنظمة من أن تتجاوز هذه الحدود، إضافة إلى هذا فقد تعرفنا على نظرية الموارد و الكفاءات في المنظمة و علاقتها بمفهوم المعرفة.

تنقسم هذه المعرفة إلى نوعين و هما المعرفة الصريحة و الضمنية، حيث دفعت ضرورة تحويل، خلق، اكتساب، تخزين و نشر المعرفة إلى ظهور مفهوم إدارة المعرفة، و الذي مر بمجموعة من التطورات و ذلك تماشيا مع التطور السريع في البيئة التنافسية، و انطلق ذلك من الايطار الفلسفي أي نظرية المعرفة و وصولا إلى التيار الاقتصادي و الإداري و من ثم تيار الذكاء الاصطناعي و هندسة المعرفة و أخيرا تيار هندسة نظم المعلومات، كما يتميز إطلاق مشروع إدارة المعرفة بوجود مجموعة من المتطلبات، حيث لابد من توافر بنية تكنولوجية حديثة و الموارد البشرية الملائمة، إضافة إلى ضرورة وضع إستراتجية مناسبة لإدارة المعرفة، وجود عامل ثقافي ملائم و وصولا إلى البنية التنظيمية المناسبة، كل هذا سيساعد على اكتساب، خلق، تحويل، تخزين و نشر المعرفة داخل و خارج المنظمة.

الفصـــــــــــل الثاني:

تطور فكـــر التميـــز التنافـــسي

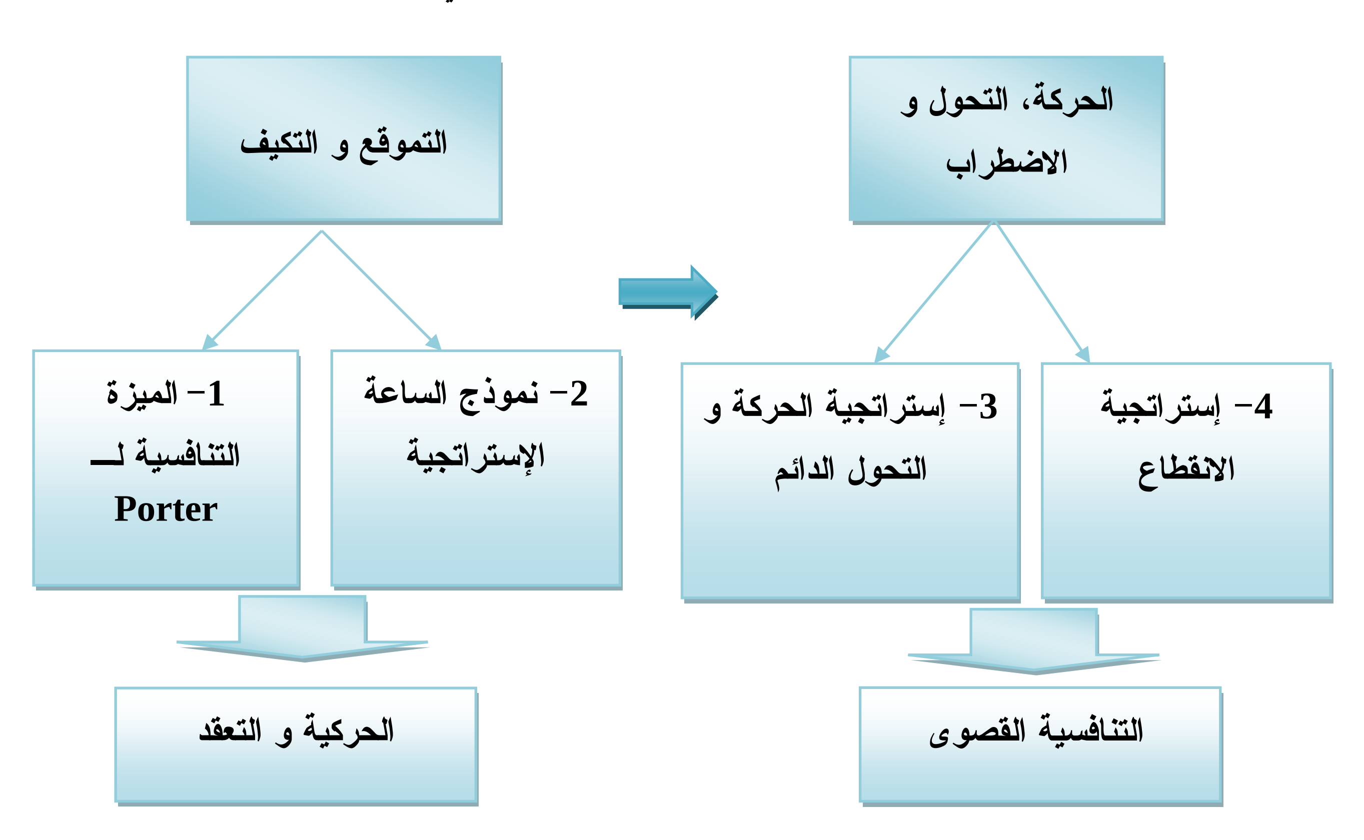
تمهيـــــــد:

لقد فرضت التغيرات التي شهدتها البيئة التنافسية على المنظمات تهديدا لمكانتها السوقية، و يتمثل هذا التهديد في فقدان المنظمة لموقعها الريادي في السوق و ذلك من خلال توجه زبائنها السابقين نحو المنظمات المنافسة و التي تقدم أفضل ما لديها بغية ارضا ء زبائنها، و من أجل مواجهة هذه التغيرات فلابد على المنظمة أن تختار لنفسها ما يناسبها من استراتيجيات و مناهج للمنافسة و التي تتيح لها التميز على منافسيها.

لقد تميز فكر التميز التنافسي بمنهجين مختلفين من حيث المبادئ التي يقوم عليها كل منهج، و جاء كل منهج لكي يتجاوب مع كل مرحلة من مراحل تطور البيئة التنافسية، و ذلك انطلاقا من التميز التنافسي المستديم إلى التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد، و لذا سيكون التميز التنافسي كمفهوم رئيسي الذي سيتم معالجته و بالتفصيل و ذلك في الفصل الثاني.

لقد دفعت كل مرحلة من مراحل تطور البيئة التنافسية إلى احداث تغيرات جذرية في فكر التميز التنافسي، حيث ترتب على ذلك نشوء الحاجة إلى نظريات و ممارسات جديدة و ظهور مفاهيم و أدوات خاصة بكل مرحلة، و من أجل استيعاب كل هذا فلابد من عرض تطور تلك الممارسات و ذلك في شكل متعاقب يراعي المنطق التطوري، و هذا يعني وضع كل مفهوم في السياق الذي نشأ فيه و ذلك من أجل فهم هذا التحول في الوقت المناسب ، و يمكن توضيح هذا التطور في الشكل التالي:

الشكل – 10 – تطور فكر التميز التنافسي



المصدر: من إعداد الطالب

يتميز هذا الشكل بمرحلتين، حيث تشير المرحلة الأولى إلى الفترة التي ترتبط بها الإستراتيجية بمبادئ التكيف و التموقع، أي التكيف مع البيئة لاكتساب وضع مهيمن و من ثم الدفاع عنه، و تستند هــذه الفترة على مفهوم الميزة التنافسيــة الذي جاء بها Porter.M، بالإضافة إلى نموذج الساعــة الإستراتيجية الذي جاء به كل من (Bowman.C, Faulkner.D)، أما المرحلة الثانية فهي مرحلـة الاضطراب حيث ترتكز على إستراتيجية الحركة أي القدرة على التحول المستمر في قواعد اللعبة التنافسية و إستراتيجية الانقطاع و خلق الاضطراب، و من خلال هذا النموذج يمكن تقسيم تطور فكر

التميز التنافسي إلى قسمين، فالأول يستند على التميز التنافسي المستديم و الذي يرتكز على التكيف و التموقع في البيئة التنافسية المعقدة و المتحركة، أما الثاني فيرتكز على التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد و الذي يستند على الاضطراب في البيئة التنافسية.

2-1 التميز التنافسي المستديم المبني على التكيف و التموقع:

لقد اعتمد هذا المنهج في تصميم إستراتجية المنظمة على مفهوم التموقع التنافسي، و الذي ينطوي على مبدأين أساسيين:(Porter.M, 2008, p 3)

1- لضمان استدامة المنظمة يجب أن تتكيف مع بيئتها.

2- و لكي تنجح، فيجب على المنظمة أن تكتسب مزايا تنافسية و من ثم الدفاع عنها.

إذن و من أجل استعاب هذين المبدأين فلابد من التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية و مختلف النماذج و الاستراتجيات الذي جاء بها Porter.M و التي تستعمل في تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في المنظمة، و من ثم التطرق إلى النموذج المكمل لنموذج Porter.M و هو نموذج الساعـــة الإستراتجيـــة لـــ (Bowman.C, Faulkner.D).

2-1-1 التميز التنافسي حسب Porter:

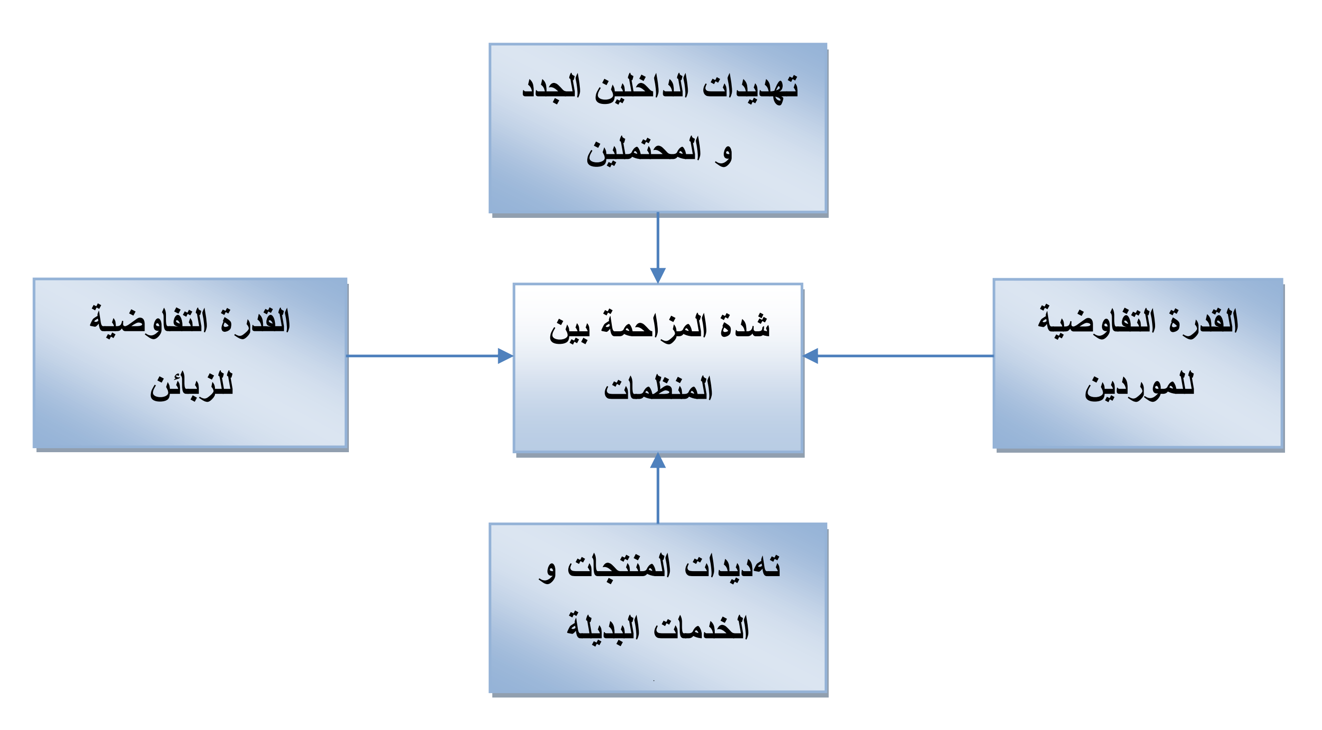
يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولا ، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد حدة المنافسة بين المنظمات و التي تتطلب أسس و أساليب جديدة للمنافسة، حيث لم يعد يقتصر التنافس على حرية الدخول و الخروج من السوق و إنما البحث عن إمكانية البقاء في المواجهة، و من أجل تحقيق ذلك فلابد من اكتساب تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح وإنما بهد ف تحقيق التفوق الدائم، و في هذا الايطار يمكن القول عن منظمة أنها حققت ميزة تنافسية مستدامة و هذا عندما تتمكن من تجاوز منافسيها، و من هنا يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " عملية اكتشاف طرق جديـدة التي تلبي حاجات الزبائن بشكل أفضل و أكثر فعالية من تلـك التي يقدمهـــا المنافسون " (سيد.أ.م، 2004، ص 47)، و يتضح من خلال هذا أن التميز التنافسي يمس شقين أساسين، يتمثل الأول في القدرة على التأثير و إستقطاب ميول الزبائن، أما الثاني فهو يتمثل في التميز على المنافسين، أي أن تحقيق النجاح في الشق الثاني فهو متوقف على مدى النجاح في الشق الأول و من ثمة ضمان النجاح في كليهما، و بذلك تكون المنظمة في قمة التفوق لأنها لا تكتفي على تحقيق النجاح و ذلك بخسارة المنافسين بل تبادر إلى إغتنام الفرص و السبق في تطبيق أفضل الاستراتجيات.

تتميـز الميـزة التنافسيـة بمجموعـة مـن الخصائص و المتمثلـة فيمايلـي:(سيـد.أ.م، 2004، ص 47)

1- تبنى على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه.
2- يتم تأسيسها على المدى الطويل، أي تهتم بالفرص المستقبلية.
3- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
4- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها.

و في هذا الايطار و من أجل تجاوز المنافسين، فقد قام Porter.M بتقديم مجموعة من النماذج اللازمة لتحليل بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية، حيث أدرك على أنه يجب أن تفهم المنظمة على وجه التحديد ملامح و محددات التنافسية داخل الصناعة، و هذا حتى يتسنى لها تحديد عوامل النجاح الأساسية في القطاع و منه سلوك المنافسين، و في هذا السياق حدد Porter.M خمسة قوى تنافسية و التي تساهم في صياغة إستراتجية المنظمة و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل -11- القوى التنافسية الخمس التى تحدد الإستراتيجية



المصدر: (Porter.M, 2008, P 15)

تتميز هذه القوى بقدرتها على ت حديد ربحية الصناعة، حيث تعتبر من أهم العناصر في صياغة إستراتجية المنظمة و منه فهم التحديات التي ستواجه المنظمة العاملة في قطاع الصناعة، و فيمايلي عناصر القوى التنافسية التي جاء بها Porter.M :(Porter.M, 2008, P 2-15)

1- تهديدات الداخلين الجدد و المحتملين:

يتميز الوافدين الجدد إلى الصناعة بقدرات جديدة و ذلك في الحصول على حصة في السوق، حيث يقومون بالضغط على الأسعار، التكاليف و معدل الاستثمار و ذلك من أجل المنافسة، و تزيد درجة المنافسة عندما يقوم المنافسين الجدد بإتباع إستراتجية التنويع و ذلك بالدخول إل ى أسواق جديدة و التي تمكنهم من تعظيم قدراتهم الحالية و اكتساب تدفقات نقدي ة عالية ، و من أجل الحد من هذه التهديدات فلابد أن تستخدم المنظمة العاملة في القطاع حواجز لمنع دخول المنافسين، حيث في حالة ما إذا كانت هذه الحواجز منخفضة فان تهديدات الدخول ستكون مرتفعة و ربحية الصناعة ستكون أقل، و فيمايلي حواجز الدخول الأكثر شيوعا:

1-1 من جانب تحقيق اقتصادية السلم:

يعتبر هذا الحاجز كنوع من أنواع حواجز الدخول المالية، حيث ينشأ في المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة، حيث سيسمح لها بتخفيض تكاليف الوحدة الواحدة و ذلك لأنها توزع التكاليف الثابتة على مجال أوسع، أين سيضع الوافدين الجدد بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير حيث ينتظرها خطر رد فعل قوي من قبل المنظمات المنافسة، و إما العمل على أساس إنتاج حجم صغير فيتحمل الوافدون الجدد تكاليف باهظة على عدد الوحدات القليلة و بالتالي تزداد التكلفة الوحدوية للمنتج.

1-2 مزايا الحجم من جانب الطلب:

يعرف الحجم هنا على أنه مجموع المشترين الذين يقبلون على شراء منتجات المنظمة، و ذلك من خلال قيام المنظمة المنتجة ببناء شبكات مع أكبر عدد من المشترين و ذلك بواسطة منظمة ما و التي تعتبر كوسيط بين المشترين و المنظمة المنتجة، حيث يتميز هذا الوسيط بسمعة و قدرة عالية على كسب المشترين، كل هذا سوف يحد من دخول المنافسين الجدد أي الحد من توجه الزبائن نحو هؤلاء الوافدين الجدد إلى السوق، و ذلك نتيجة ولاء المشترين للمنظمات الوسيطة و سمعتها في تقديم منظمات منتجة ذات منتجات و خدمات متميزة.

1-3 تكاليف تحويل الزبائن:

تعرف تكاليف التحويل على أنها تكاليف ثابتة ، حيث تنشأ بسبب تنقل الزبائن إلى المنظمات الأخرى، و يعود هذا التنقل إلى التحسينات المقدمة من قبل هذه المنظمات كالتغيير في مواصفات المنتجات، أو إعادة تدريب أفرادها على استخدام المعدات و الآلات لإنتاج منتوج جديد أو إطلاق عمليات بيع المنتجات على شبكة الانترنت ..الخ، و تدفع هذه التكلفة من الزبون إلى المنظمة و ذلك نظير المنتجات و الخدمات المقدمة.

1-4 متطلبات رأس المال:

إن الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل المنافسة قد لا يشجع المنافسين الجدد على الدخول و خاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار أو البحث والتّطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما.

1-5 عدم المساواة في الوصول إلى قنوات التوزيع:

بمجرد أن يفكر الوافدون الجدد في توزيع منتجاتهم فهذا يشكل بحدِ ذاته حاجزًا للدخول، وباعتبار أن المنظمات المتواجدة تَشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المنظمات الجديدة مطالبة بإقناع المنظمات الناشطة في القطاع على قبول توزيع منتجاتها، و لا يتم ذلك إلا من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، تكثيف عمليات الترويج أو جهود مكثفة للبيع...الخ.

1-6 التقييد من قبل الحكومة:

تلعب السياسة الحكومية دورًا في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُخول بتقديم تسهيلات جبائية ، أو تقديم إعانات ، أو تـحَول دون دخول المنظمات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث و التي تتطلب استثمارات جديدة و مكلفة، أو من خلال توسعة قواعد تسجيل براءات الاختراع و التي تحمي الملكية التكنولوجيا و الفكرية من التقليد.

2- القدرة التفاوضية للموردين:

يحدث أن يهدد الموردون منظمات القطاع المشتري ، إذا كان بمقدورهم الرفع من أسعار المنتجات أو الخدمات و يزيد هذا من القيمة التي يكتسبها الموردون، إذن تزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

2-1 درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:

يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائــن متفرقيــن عموما، التأثير و بشكــل كبيــر علـــى الأسعار، الجودة و شروط الشراء لدى الزبائن.

2-2 غياب المنتجات البديلة:

حتى و إن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية، و يتيح غياب المنتجات و الخدمات البديل ة راحة تفاوضية للموردين، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن و من ثمة تزيد ربحيتهم.

2-3 تميز المنتوج أو وجود تكلفة التبديل:

في حال امتلاك المورد لمنتوج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من المورّدين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون اتجاه المورد، حيث لا يستطيع الزبون أن يتخلي عن هذا المنتـوج، أما في حال وجود تكلفة تبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي ع ـن المورد لأنه سيخسر الوقت و العلاقات التي تم إنشائها معه، و إن حدث هذا فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة جراء استقطابهم للزبائن و تعويضهم عما خسروه.

2-4 تهديد التكامل الأمامي:

يقوم المورد بإضافة أنشطة جديدة و يكون قريب من الزبائن فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، و من ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية و ذلك من خلال اكتسابه لمجموعة من المعارف و التي تخص قطاع المشتري.

3- القدرة التفاوضية للزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار منتجات و خدمات القطاع و التفاوض بشـأن خدمـات جديدة و منتجات بأحسن جودة، أين ستكون هذه العملية على حساب مردودية القط ـاع، حيث ترتبط هذه القدرة بمجموعة من الخصائص و المتعلقة بوضعية الزبائن في السوق، وكذلك بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، و منه تكون القدرة التفاوضية للزبائن كبيرة في الحالات التالية:

3-1 حجم المشتريات من القطاع:

إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مُهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبــون تأثيرًا كبيرًا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

3-2 نمطية منتجات القطاع:

تسمح نمطِية منتجات القطاع للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة ، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التّمييز بين المنتجات، و من ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

3-3 الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي:

تعتمد المنظمات الزبونة على التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض ، حيث تنتج بنفسها بعض العناصر التي تستعمل كمدخلات في صنع منتجاتها، كل هذا سيتيح لها القدرة على اكتساب معارف مفصّلة حول المورد من تكاليف و نوعية المواد الأولية....الخ، أين سيساعد ذلك في تعزيز موقفها التفاوضي اتجاه المورد و المنظمات المنتجة.

4- تهديدات المنتجات و الخدمات البديلة:

يسمى بالبديل و ذلك لأنه يؤدي وظائف ذلك المنتوج أو الخدمة بطريقــة مماثلــة أو بطريقـــة أفضل من المنتوج أو الخدمة الحالية، و تكون تهديدات المنتجات و الخدمات البديلة عالية في حالة تميزها بتكاليف منخفضة و جودة عالية، أو عندما تكون تكاليف تحويل الزبائن إلى البدائل الأخرى منخفضة كل هذا سيحد من ربحية المنظمات المنافسة و ذلك في قطاعها التنافسي.

5- شدّة المزاحمة بين المنظمات:

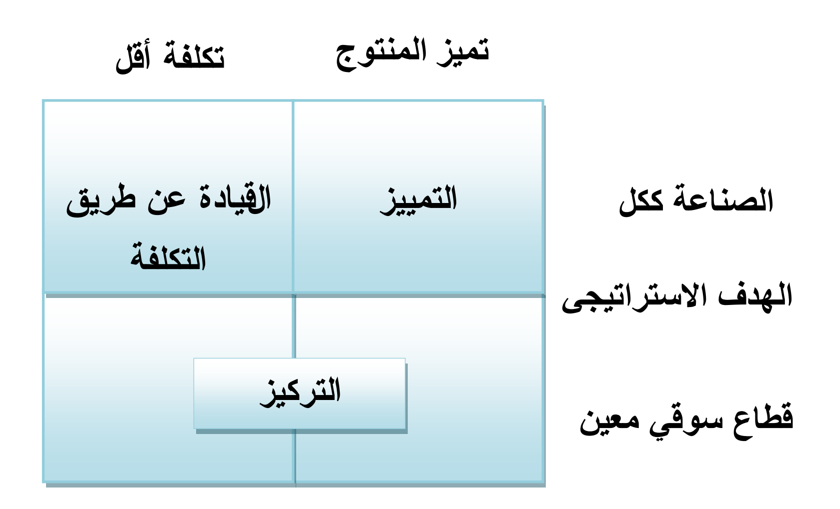
تعود شدة المزاحمة إلى عدد المنافسين الناشطين في القطاع، و ذلك من خلال المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، حيث أن ارتفاع درجة المزاحمة سوف يحد من الربحية في القطاع الصناعي، و تعتمد هذه المزاحمة بالدرجة الأولى على الكثافة التي تتنافس بها المنظمات، و على أي أساس تتنافس هذه المنظمات أي ماهي المعايير التي تتخذها المنظمات للمنافسة، بالإضافة إلى ذلك تكون درجة المزاحمة في القطاع عالية كلما كانت حواجز الخروج عالية و هي تلك العوامل الاقتصادية و الإستراتيجية التي تبقي أو تؤخّر خروج المنظمات من القطاع و ذلك على الرغم من ضعف أو سلبية مردودية استثماراتها (عوائد منخفضة).

إذن نستنتج من خلال هذا النموذج أن هيكل الصناعة يتجلى في القوى التنافسية الخمس، و التي تساهم في تحديد أرباح الصناعة على المدى الطويل، إضافة إلى هذا فإنها توضح الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات الإبقاء و تعظيم ربحية صناعتها مقابل قوة المساومة من قبل الزبائن، الموردين، تهديدات البدائل و الداخلين الجدد ...الخ، و من أجل هذا يجب أن تبقي المنظمة الهيكل العام في الاعتبار بدلا من أخذ كل عنصر على حدا.

و في نفس الايطار و بعد تحليل هيكل الصناعة، أي معرفة المنطق التنافسي المهيمن، فقد توصل Porter.M نحو عرض مجموعة من الاستراتجيات و التي تؤدي إلى الهيمنة، حيث أشار إلى ثلاثة أنواع من الإستراتجيات و التي تساهم في خلق التميز بالنسبة للمنظمة، و المتمثلة في الهيمنة عن طريق التكلفة، التميز و التركيز و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل -12- الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية



المصدر: (Porter.M, 1998, p 3)

تهدف إستراتجية التكلفة إلى تخفيض تكاليف منتجات و خدمات المنظمة و ذلك من خلال عرض منتجات أو خدمات بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بينما تتمثل إستراتجية التمييز في تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص استثنائية كتقديم منتوج ذو خصائص تكنولوجية عالية، اتساع الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات..الخ، أما إستراتجية التركيز فهي تهدف نحو

الوصول إلى موقع أفضل في السوق و ذلك من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، و منه فان السمة المميزة لإستراتيجية التركيز و هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس السوق ككل، و يعتمد ذلك على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف و ضيّق بأكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل و يعود ذلك إلى الإمكانيات و القدرات المحدودة التي تمتلكها المنظمة.

و دائما و في ايطار البحث عن أفضل السبل التي تتيح للمنظمة القدرة على تجاوز منافسيها، فقد واصل Porter.M في مسار تحليل البيئة، حيث أدرك أن إستراتجية المنظمة فهي تسعى إلى تحقيق التطابق بين المنظمة و البيئة الخارجية، و لذا فانه يصبح لزاما على مصمم الإستراتجية أن يقوم بتحليل و تقييم المنظمة بحد ذاتها أي البيئة الداخلية للمنظمة، و هذا بهدف التعرف على أوجه القوة و الضعف في إمكانيات و قدرات المنظمة و التي تؤثر على خططها و استراتجياتها، و يتم كل هذا في ايطار تقسيم نشاط المنظمة إلى نشاطين و هما الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة و تتمثل هذه الأنشطة فيمايلي: (Porter.M, 1998, P 56-57)

1- تحليل النشاطات الأساسية: تتولى النشاطات الأساسية عملية التكوين المادي للمنتوج أو الخدمة و بيعه و نقله للزبون و كذلك خدمات ما بعد البيع، و توصف هذه النشاطات بالنشاطات المنشئة للقيمة و يمكن توضيحها بأكثر دقة فيمايلي:

- الإمدادات الداخلية: و التي تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة تدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل: استلام، تخزين، مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

- العمليات الإنتاجية: و هي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات في شكل سلع و خدمات.

- الإمدادات الخارجية: و تشمل كافة النشاطات اللوجستيكية المتعلقة بالمخرجات من سلع و خدمات من حيث نقلها، تخزينها، تسليمها و ذلك وفقا لجداول محددة.

- الخدمة: و هي النشاطــات التي تهدف إلى دعم مبيعات المنظمة من خلال كسب ثقــة الزبون و رضاه و هنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب، التصليح، و توفير قطاع الغيار.

- التسويق و المبيعات : و هي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المنظمة من استراتجيات و وظائف تسويقية، فهي تكفل بتقديم وسائل تمكن الزبون من شراء منتجات أو خدمات المنظمة.

2- النشاطات الداعمة: و هي بدورها نشاطات غير منشئة للقيمة و لكنها تقدم الدعم للأنشطة الأساسية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة و فعالية و تنقسم هذه النشاطات إلى:

- التموين: و الذي يتعلق بوظيفية شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة.

- التطوير التكنولوجي: يهدف إلى تحسين المنتج و العملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية، و تصميم المنتج و انتهاءا بتطوير التجهيزات و مراجعة الآلات.

- تسيير الموارد البشرية: تشمل هذه السلسة كل النشاطات المتعلقة بتوظيف الأفراد، و تكوينهم و تنمية مهاراتهم و تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- البنية الأساسية للمنظمة: يقصد بها الهياكل الأساسية التي ترتكز عليها المنظمة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات المتعلقة بالإدارة العليا، المالية، المحاسبة، و التسويق.

لقد تميزت أعمال Porter.M بإعطاء صورة واضحة و شاملة لإستراتجية الأعمال، حيث ساهم في تحديد القطاعات التنافسية المتج انسة و منه خلق أشكــال من الاستراتجيــات العامــة (Stratégie Générique) (Porter.M, 2008, p 15)، هذه الاستراتجيات فهي مصممة خصيصا لتكيف مع الوضع التنافسي المهيمن، و يتم كل هذا بواسطة التحليل الأولي للبيئة الخارجية و الداخلية و هذا من أجل صياغة الإستراتجية، إضا فة إلى هذا تتميز أعمال Porter.M بمعطيات غير متحركة أي يمكن للمنظمة أن تختار ساح ــة المعرك ــة و لك ــن من دون تعديله ــا (Porter.M, 2008, p 15)، و من هنا نستنتــج أن النظــام الذي جاء به Porter.M فهو مرتبط بالمهيمنين أي الذين يدافعون و يسيطرون عن موقعهم أمام الذين يحاولــون الدخــول فــي اللعبة التنافسية، حيث أن فرصة نجاح الوافد الجديد تمر عبر فهم و تحليل أفضل لهيكل الصناعة و هذا

حسب Porter.M (Porter.M, 2008, p 15)، كل هذا دفع الباحثين نحو الخروج بفرضية و هي " علما أن هيكل الصناعة يحدد أداء المنظمات المتواجدة و المهيمنة على القطاع، و منه يمكن تجاهل سلوك المنافسين حيث يكفي أن نلاحظ أو نراقب مباشرة هيكل الصناعة، و هذا من أجل فهم أداء كل المنظمات المتواجدة و المهيمنة على القطاع "، و يعود كل هذا إلى السلوك التنافسي المتجانس الذي تتميز به المنظمات الناشطة في القطاع.

2-1-2 نموذج الساعة الإستراتيجية:

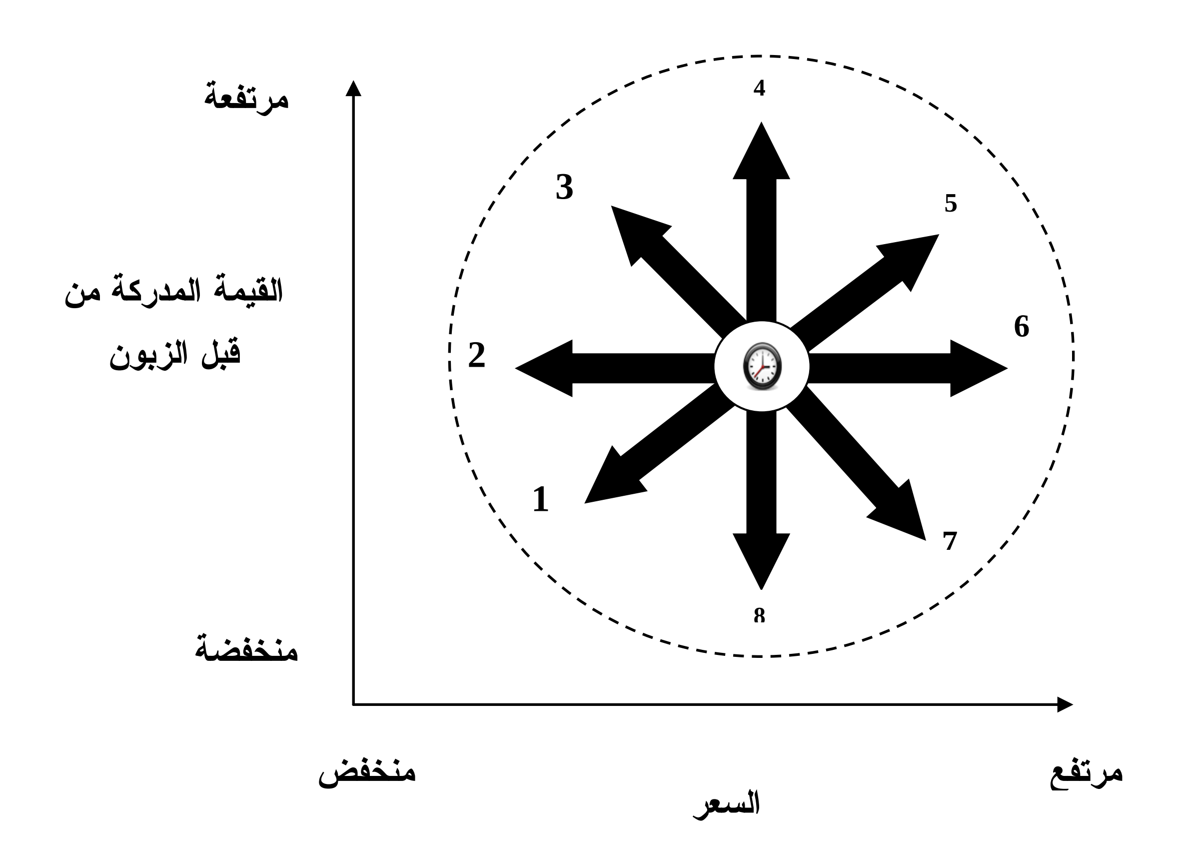
لقد واصل كل من (Bowman.C & Faulkner.D) أبحاثهم و هذا حول الاستراتجيات العامة الذي جاء بها Porter.M و لكن برؤية مختلفة عن رؤية Porter.M للبيئة التنافسية، و ذلك حتى تم الوصول إلى نموذج الساعة الإستراتجية و الذي أعتبر على أنه النموذج الأنسب للتحليل و التحديد الدقيق لتموقع المنظمة مقارنة بمنافسيها.

يعتبر هذا النموذج على أنه امتداد للاستراتجيات التنافسية العامة التي جاء بها Porter.M، حيث وصفه Irwin.M على أنه " عبارة عن وسيلة أخرى أكثر ملائمة لتحليل الوضع التنافسي للمنظمة و ذلك مقارنة بعروض المنافسين " (Bowman.C & Faulkner.D, 1996, P 4)، أما Kotler.P فقد وصفه " على أنه ذلك النموذج الاستراتيجي المستخدم في مجال التسويق و هذا من أجل التحديد الدقيق لتموقع المنظمة و ذلك في قطاع نشاطها " (Bowman.C & Faulkner.D, 1996 , P 4).

نستنتج من خلال هذين التعريفين على أن نموذج الساعة الإستراتجية فهو أكثر خصوصية من الاستراتجيات التنافسية العامة التي جاء بها Porter.M و التي اتسمت بالشمولية، حيث أتاح العديد من الخيارات الشرائية من جانب الزبائن و ذلك من خلال العديد من الأسواق، إضافة إلى هذا فقد زاد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات زبائنها بشكل أفضل من السابق (نموذج Porter.M).

لقد قسم كل من (Bowman.C & Faulkner.D) هذا النموذج إلى ثمانية استراتجيات ممكنــة حيث جاءت كل واحــدة منهــا لكي تحــدد موقع المنظمة مقارنة بالمنظمــات المنافسـة، و ذلـك حول محوريـن أساسييـن و همـا السعر و القيم ة المضافة، و يمكن توضيـح ذلـك في الشكل التالي:

الشكل -13- نموذج الساعة الإستراتيجية



المصدر:(Bowman.C & Faulkner.D, 1996, P 2)

1- الموقع الأول: سعر منخفض / قيمة مضافة منخفضة

لا تختار أغلبية المنظمات المتنافسة هذه الفئة و ذلك كموقع تنافسي لها، حيث تلجأ إليه المنظمات التي تتميز منتجاتها بقيمة منخفضة، و من خلال هذا فان المسار الوحيد الذي يمكن هذه المنظمات من التميز على المنافسين و هو الاستفادة من التكاليف المنخفضة التي تميز منتجاتها و خدماتها و التي ستتيح لها القدرة على تحقيق الإنتاج بحجم كبير (تحقيق اقتصاديات السلم).

2- الموقع الثاني: أسعار منخفضة

توصف المنظمات التي تنشط في هذه الفئة بالمنظمات الرائدة من حيث التكلفة ، حيث تقوم بدفع أسعارها نحو الحدود الدنيا و ذلك بصفة متجددة و ذلك مع الحفاظ على نفس قيمة المنتوج أو الخدمة

المقدمة، و من خلال هذا توجه إستراتجية الريادة من حيث التكلفة إلى الزبائن الأكثر مرونة من جانب الأسعار.

3- الموقع الثالث: الإستراتجية الهجينة (سعر معتدل / تميز معتدل)

تقدم المنظمات التي تنشط في هذا القطاع منتجات أو خدمات ذات أسعار معتدلة و لكنها متميزة عن المنتجات أو الخدمات ذات الأسعار المنخفضة التي يقدمها المنافسون و ذلك في الموقع التنافسي السابق، و من خلال هذا فانه يصعب على المنظمات التي تنشط في هذا القطاع من أن تصل إلي مستوى الإنتاج بحجم كبير ، و لذا فإنها تعتمد على تميز منتجاتها و خدماتها و ذلك كأساس لجذب الزبائن.

4- الموقع الرابع: التميز

تسعى المنظمات في هذا القطاع إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات أسعار موافقة للمنتجات أو الخدمات المتميزة، و من خلال هذا فان المنظمات الناشطة في هذا القطاع فإنها مطالبة بالجمع بين السعر و القيمة، أي تحديد السعر المناسب لقيمة المنتوج أو الخدمة المقدمة.

5- الموقع الخامس: التركيز على التميز

توصف المنظمات التي تنشط في هذ ا القطاع بالمنظمات الرائدة من حيث القيمة، حيث تقوم بتحسين منتجاتها و خدماتها بصفة متجددة، و من خلال هذا توجه إستراتجية الريادة من حيث القيمة إلى فئة من الزبائن الأكثر القدرة على انتقاء هذه المنتجات أو الخدمات ذات الأسعار المرتفعة.

6- الموقع السادس: أسعار المتزايدة / منتجات العادية

تقوم المنظمات في هذا القطاع برفع أسعارها و ذلك من دون الرفع من قيمة المنتوج أو الخدمة المقدمة، و من خلال هذا سوف تدر هذه الإستراتجية أرباح كبيرة على المنظمة و ذلك في المدى القصير، أين ستجد هذه الإستراتجية حدودها القصوى و ذلك على المدى الطويل و يرجع ذلك إلى اكتشاف المنافسين للنقائص الموجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل هذه المنظمات.

7- الموقع السابع: الأسعار المرتفعة / القيمة منخفضة

تطبق هذه الإستراتجية في حالة الاحتكار التام، و يعرف الاحتكار التام بوجود منظمة واحدة و التي تسمى بالمحتكر فهي المنتج و البائع الوحيد للسلعة، حيث تتحكم في كيفية تحديد السعر و ذلك

إما من خلال الرفع من الكمية المعروضة من السلعة و التي تؤدي إلى تخفيض سعر السلعة، أو عندما يقوم المحتكر بتخفيض الكمية المعروضة و التي تؤدي إلى الرفع من سعر السلعة، و من خلال هذا فان المحتكر ليس بحاجة إلى تجديد المنتجات أو الخدمات و يرجع ذلك إلى انعدام المنافسة في القطاع الذي ينشط فيه.

8- الموقع الثامن: قيمة منخفضة / سعر عادي

سوف تفقد المنظمة التي تنشط في هذا القطاع جزءا كبيرا من حصتها السوقية، فمن غير المعقول أن تقدم المنظمة منتجات أو خدمات الأمس بسعر عادى ، و من أجل تجنب ذلك فعلى المنظمة أن تخفض من السعر المقدم و ذلك حتى يتناسب مع قيمة المنتوج أو الخدمة المقدمة.

لقد جاء نموذج الساعة الإستراتجية كأداة للتغيير في البيئة التنافسية، و هذا من أجل تجاوز كل التساؤلات حول كيفية إعطاء درجة عالية من القدرة التنافسية بين المنظمات، و لذا كيف نفسر تميز منظمة ما على منافسيها و ذلك حول تقديم منتجات أو خدمات ذات أسعار مماثلة ، إذن و من خلال تفحصنا لهذا النموذج فقد توصلنا إلى مجموعة النتائج و التي يمكن تلخيصها فيمايلي : (Bowman.C & Faulkner.D, 1996 , P 5).

1- الساعة الإستراتجية و هو النموذج الذي يساعد على فهم الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات القدرة على المنافسة.

2- يتيح للمنظمات القدرة على تحديد مواقعها التنافسية الملائمة و ذلك وفقا لإمكانياتها و قدراتها الداخلية و ظروفها الخارجية.

3- يتيح للمنظمات القدرة على تحليل استراتجياتها و منه اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل و تحسين قدراتها التنافسية.

4- يتيح للمنظمات القدرة على توسيع نطاق المنافسة و ذلك بخلق أسواق و صناعات جديدة.

لقد تميزت مبادئ مرحلة التميز التنافسي الدائم بالملائمة مع فترة الثمانينات، إلا أنها ستعرف حدودا مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، كل هذا دفع نحو ظهور أفكار تنافسية جديدة و التي

تشكك في أسس المنهج التنافسي السابق و الذي يستند حول التكيف و التموقع في البيئة التنافسية، حيث ارتكزت هذه الأفكار على مفهوم الحركة و الانقطاع و ذلك في سياق تنافسي جديد يدعى بالتنافسية القصوى.

2-2 التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد: المنهج المعاصر

لقد مر هذا المنهج بمجموعة من المراحل، حيث أعتبر كمرحلة تكميلية للمنهج السابق، و التي عرفت استحالة اكتساب المنظمات لمزايا تنافسية دائمة من خلال التموقع و التكيف و ذلك في بيئة تتميز بالديناميكية و عدم الاستقرار ، و من أجل هذا فقد ظهرت مجموعة من الاستراتجيات كاستراتجيات الحركة و التحول الدائم في قواعد اللعبة التنافسية و التي ارتكزت حول الموارد و الكفاءات كأساس للتنافس، إضافة إلى إستراتجية الانقطاع في نفس عوامل النجاح الأساسية، كل هذا أدى إلى ظهور سياق تنافسي جديد يدعى بالتنافسية القصوى.

2-2-1 استراتجيات الحركة و التحول الدائم:

لقد جاء مفهوم الحركة المستمرة من قبل المنافسين كضرورة ملحة من أجل مواجهـــة تحديات البيئـــة التنافسية القصوى، و التي تقوم على فكرة التدهور المستمر للميزة التنافسية و التغيـــر الدائم في قواعد اللعبة التنافسية و ذلك من طرف الداخلين الجدد، كل هذا دفع نحو ظهور مجموعة من الاستراتجيات ترتكز في أساسها على الحركة و التحول الدائم.

يعتبر كل من (Prahalad.C.K, Hamel.G) كمصدر رئيسي لظهور مفهوم استراتجيات الحركة و التحول الدائم (Prahalad.C.K & Hamel.G, 2006, P 38)، و من خلال هذا فقد أدرك كل من (Prahalad.C.K, Hamel.G) على ضرورة تجاوز مبادئ المنهج السابق و ذلك بالانتقال إلى ايطار تنافسي جديد يستند في الأساس على الموارد و الكفاءات المحورية في المنظمة [31] (Prahalad.C.K & Hamel.G, 2006, P 38)، و انطلاقا من هنا فيجب التساؤل على مفهوم إستراتجية الحركة، و ماهي متطلبات تطبيق هذه الإستراتجية.

[31] - تم التطرق إليها سابقا.

تسمى بإستراتجية الحركة نتيجة " سلسلة من الأفعال الإستراتجية الديناميكية التي تحدث بين المنافسين " (Prahalad.C.K & Hamel.G, 2006, P 40)، كمنظمة أ التي تشن هجوم على قطاع المنظمة ب، هذا الفعل سيدفع المنظمة ب على شن هجوم معاكس على قطاع المنظمة أ، و مع ذلك لا يعني أن الاعتماد على إستراتجية الحركة بأنها ذات توجه هجومي فقط، بل أن الحركة يمكن أن تكون ذات طابع دفاعي أو التنسيق بين الجانبين و هذا من أجل تحقيق تفوق عالي بالنسبـة للمنظمة.

قبل وضع إستراتجية الحركة و التحول الدائم موضع التنفيذ، فلابد أولا من توافر مجموعة من المتطلبات و التي تجنب المنظمة من مخاطر تطبيق هذه الإستراتجية، و من أهم هذه المتطلبات مايلي: (Prahalad.C.K & Hamel.G, 2006, P 41)

1- الرصد البيئي المستمر أين سيسمح هذا الأخير باستغلال الفرص السوقية في الوقت المناسب ، إضافة إلى مواكبة جميع تحركات و سلوكيات المنظمات المنافسة و هذا بغية تجوزها و التفوق عليها.

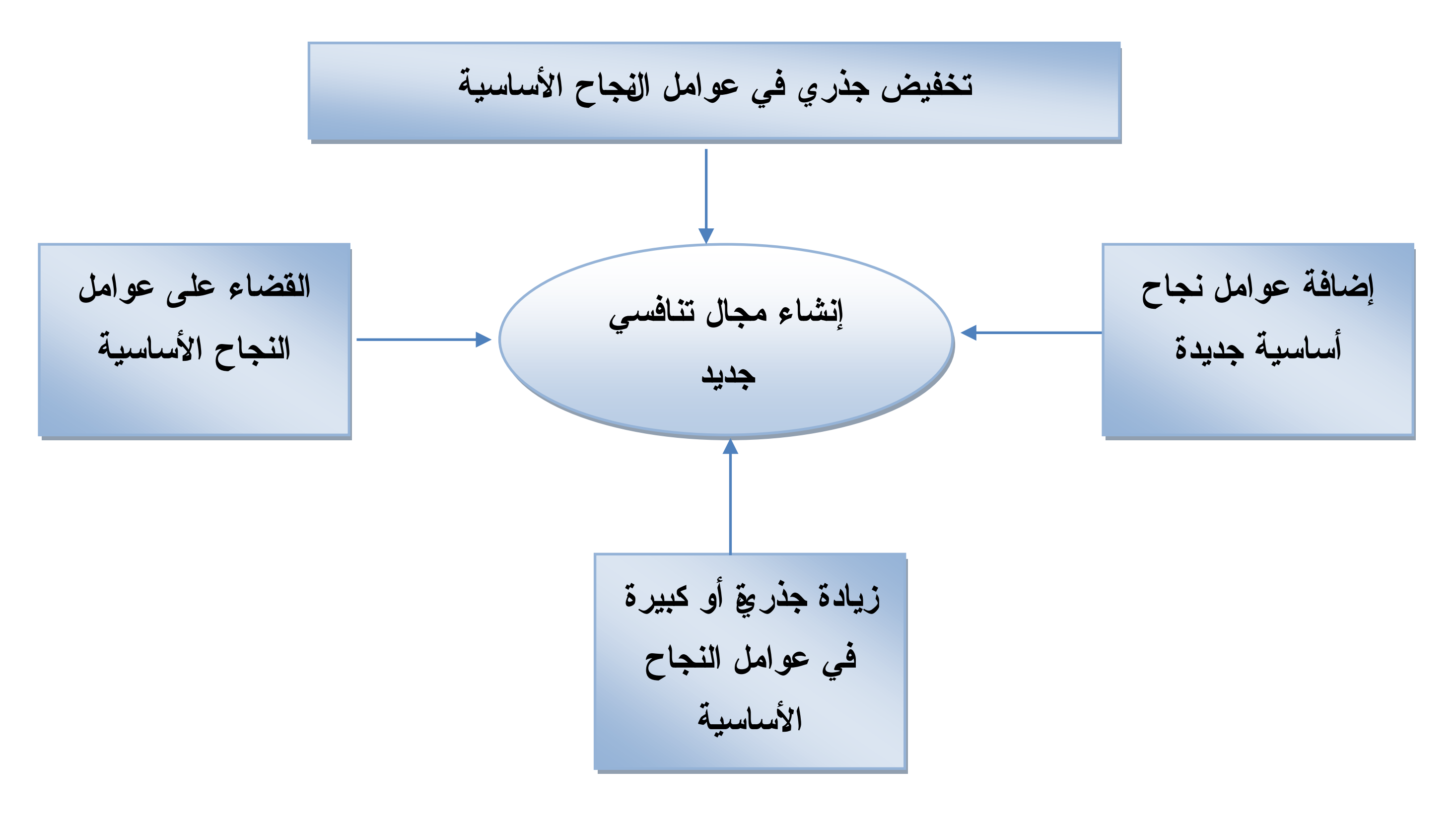
2- تعبئة جميع الموارد و الكفاءات المتاحة لدى المنظمة.

3- مشاركة و التزام الجميع على تنفيذ هذه إستراتجية و ذلك بغية تحقيق قصد استراتيجي، و الذي يعبر على التوجه المستقبلي للمنظمة.

2-2-2 استراتجيات الانقطاع: المحيط الأزرق

جاء مفهوم الانقطاع نتيجة التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التنافسية، حيث يرتكز هذا المفهوم حول ظاهرة الاضطراب من خلال إزالة جميع عوامل النجاح الأساسية في القطاع و هذا لفرض قواعد جديــدة للمنافسة، و التي تعتبــر كمصدر تنافسي جديد بالنسبـــة للمنظمة (Métais.E & Saias.M, 2001, P 19)، و سيؤدي كل هــذا إلـــى ظهور مجال تنافسي جديد يسمى بالمحيط الأزرق، و يمكن توضيح كيفية إنشاء هذه المجالات و ذلك فـــي الشكل التلي:

الشكل - 14 - إنشاء مجال تنافسي جديد



المصدر: (Kim.C & Rennée.M, 2005, P 51)

قبل التعرض إلى مفهوم المحيط الأزرق و كيفية إعادة ترسيم الحدود بين القطاعات، فلابد أولا من التطرق إلى مصدر المحيط الأزرق، أي مختلف المراحل التي مر بها هذا المفهوم و ذلك انطلاقا من إستراتجية المحيط الأحمر و التي تتميز بالتعقيد و الحركية في البيئة التنافسية، و وصولا إلى استراتجيات المحيط الأزرق و التي ساهمت في جعل هذه البيئة مستقرة، حيث دفعت نحو الديناميكية و الاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية.

يعتبـــر المحيـــط الأحم ـــر كفض ـــاء تقل يـــدي و ه ـــذا حس ـــب White (Métais.E & Saias.M, 2001, P 20)، و الــذي يتكــون مــن جميــع المنظمات التي توجد حاليا، حيث يعرف بالمحيط الاستراتيجي المعروف، و ذلك نظرا لتميزه بمنتجات و خدمات واضحة، منافسين معروفين و منافسة قائمة على السعر و الج ــودة، كــل هذا دفع ن حو ظهور محيط استراتيجي غير مستقر، و ذلك من حيث أن حدود قطاع النشاط و قواعــد اللعبــة التنافسيــة فهــي معروفة و محددة لدى الجميع و ه ــذا حسب White (Métais.E & Saias.M, 2001, P 20)،

بالإضافة إلى ذلك يتميز المحيط الأحمر بشدة المزاحمة في القطاع، و من أجل تجاوز ذلك فلابد من خلق فرص تنافسية جديدة و مربحة، و هذا عن طريق الانتقال إلى المحيط الأزرق.

لقد جاء المحيط الأزرق من أجل تجاوز شدة المزاحمة بين المنظمات، و ذلك عن طريق البحث عن القطاعات التي لم تظهر بعد على سطح المنافسة و التي تجعل من أداء المنظمة ديناميكي، و يتيح كل هذا على ظهور مفهوم المنظمة الدائمة ، المتفوقة و الطموحة و التي تقدم أفضل ما لديها مقارنة بالمنافسين و ذلك عن طريق خلق المحيط الأزرق بشكل مستمر، و لكن ما هو المحيط الأزرق.

يعتبر المحيط الأزرق " كفضاء ديناميكي و الذي يتكون من جميع المنظمات التي لم تظهر بعد على سطح المنافسة، حيث يعرف بالمحيط الاستراتيجي المجهول و ذلك نظرا لتميزه بمنتجات و خدمات غير واضحة المعالم، منافسين غير مهيكلين " (Kim.C & Rennée.M, 2005, P 56)، كل هذا دفع نحو ظهور محيط استراتيجي ديناميكي و ذلك من حيث أنه لا حدود لقطاع النشاط و لا قواعد موحدة للعبة التنافسية، أي لا يتم تحديدها مرة واحدة للجميع حيث يمكن تغييرها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى ذلك تتميز المنظمات التي تنشط في المحيط الأزرق بالقدرة على دراسة الطلب و خلق المنتجات التي تلبي حاجات السوق على نحو أفضل، كل هذا دفع نحو ظهور منظمات كبيرة و أخرى صغيرة، قطاعات جذابة وأخرى غير جذابة، منظمات خاصة و أخرى عامة، قطاعات ذات تكنولوجيا عالية و أخرى ذات تكنولوجيا تقليدية ..الخ، و منه يقود إنشاء المحيط الأزرق بشكل دائم و مستمر إلى الحد من قدرات المنظمات المنافسة على معرفة جذور النجاح الدائم بالنسبة للمنظمة، و لكن ماهي متطلبات و خطوات إنشاء المحيط الأزرق.

يتطلب إنشاء المحيط الأزرق أدوات تحليلية جيدة و إدارة المخاطر عالية الدقة، و ذلك لأن المغامرة غالبا ما تكون خطيرة (Kim.C & Rennée.M, 2005, P 56)، حيث أصبحت كحتمية متزايدة و ذلك نتيجة التطور التكنولوجي، العولمة، حروب الأسعار و تأكل الأرباح ..الخ، و منه يتيح خلق هذا الفضاء الاستراتيجي الجديد القدرة على إحداث نقلة نوعية في المنظمة و ذلك من حيث توجيه جهودها نحو مجال الابتكار و هذا من أجل تحقيق متطلباتها و متطلبات المحيط الأزرق.

و انطلاقا من هنا فقد حدد (Kim.C, Rennée.M) ستة خطوات و التي تستخدم في تعديل الحدود بين الأسواق و منه تحرير المنافسة، حيث جاءت كل خطوة من أجل توجيه المنظمات نحو اكتساب أفكار تجارية خلاقة، و التي تتيح لها اكتساب مزايا تنافسية جديدة ، و يمكن توضيح كيفية تعديل الحدود بين القطاعات و ذلك فيمايلي: (Kim.C & Rennée.M, 2005, P 57- 95)

الخطوة الأولى:

في الواقع تجد المنظمة نفسها مع مجموعة من المنظمات المنافسة و التي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات، و من أجل تجاوز هذه المنافسة فلابد من البحث أو استكشاف المنتجات أو الخدمات البديلة أي توسيع نطاق المنافسة، شرط أن تتميز هذه البدائل بأشكال متنوعة و وظائف عالية من المنتجات أو الخدمات السابقة، إضافة إلى تلبية نفس الحاجات بشكل أفضل من المنافسين.

الخطوة الثانية:

و بنفس الطريقة التي تم من خلالها تحديد القطاعات البديلة فيجب على المنظمة البحث أو استكشاف جميع المجموعات الإستراتجية داخل الصناعة، حيث تتكون هذه المجموعات من المنظمات التي تتبع نفس الإستراتجية، و منه حتى يتسنى للمنظمة خلق المحيط الأزرق فيجب أن تتحرر من هذه المجموعات، و ذلك عن طريق استغلال المجالات أو القطاعات غير المستغلة حاليا من طرف المنظمات المنافسة، و منه اكتساب مزايا تنافسية فريدة و مختلفة عن المجموعات الإستراتجية الأخرى.

الخطوة الثالثة:

تحدد معظم المنظمات في قطاع النشاط و بشكل مشترك المشترين المستهدفين، حيث سيزيد ذلك من درجة المزاحمة في البيئة التنافسية، و من أجل تجاوز ذلك فلابد من استكشاف سلسلة المستهلكين و المشترين، أي سلسلة الأفراد الذين شاركوا بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ قرار الشراء ، حيث لا يشترط أن يكون المشتري كمستهلك، و منه ستقود المعرفة الجيدة حول الأفراد الذين يستهلكون منتجات أو خدمات المنظ مة إلى استكشاف مجالات تنافسية جديدة، و منه تغيير اتجاه منحنى خلق القيمة سواء بالنسبة للمنظمة أو المستهلكين.

الخطوة الرابعة:

تؤثر المنتجات و الخدمات التكميلية على طلب المنتجات أو الخدمات الأساسية، حيث تعبر على القيم غير المستغلة من طرف المنافسين، و من أجل هذا فانه يتوجب على المنظمة تحديد جميع المتطلبات التي يحتاجها الزبون و ذلك بصفة شاملة، حيث يتيح ذلـــك على خـــلق مجالات تنافسية جديدة.

الخطوة الخامسة:

لا يقتصر اهتمام المنظمات في قطاع النشاط على تحديد المنتجات و الخدمات، بل أيضا على تحديد طرق الاتصال، حيث ينصب الاهتمام في بعض القطاعات حول السعر، الجانب الوظيفي و الفائدة من استخدام المنتوج أو الخدمة، بينما تهتم الأخرى بالجانب العاطفي، و لكن ما هو الجانب الوظيفي و العاطفي.

يعرف الجانب العاطفي بتوجهه نحو مضاعفة العناصر التي تزيد من السعر و لكن من دون التغيير في كيفية عمل هذا المنتوج أو الخدمة، و حتى تصل المنظمة إلى الجانب الوظيفي فلابد من إلغاء أو حذف جميع العناصر غير الضرورية في هذا المنتوج أو الخدمة و هذا حتى الوصول إلى نموذج اقتصادي بسيط و أقل تكلفة من السابق و الذي يحظى بقبول واسع من قبل الزبائن، أو إثراء المنتوج أو الخدمة بوظائف أخرى جديدة تزيد من حجم الطلب عليها من قبل الزبائن.

الخطوة السادسة:

لا ينجو أي قطاع تنافسي من تأثير الاتجاهات الخارجية كالعولمة، الحركة العالمية لحماية البيئة، ظهور تكنولوجيا جديدة و تغيير الإطار التنظيمي كصدور قانون جديد .....الخ، من أجل هذا فلابد من اكتساب نظرة بعيدة المدى حول هذه الاتجاهات، و ذلك حتى يتسنى للمنظمة من استكشاف و خلق مجالات تنافسية جديدة، و منه يستند التنبؤ نحو المستقبل على استخراج معاني الاتجاهات الرئيسية و التي تم استكشافها حاليا.

إذن و بعد التعرف على استراتيجيات المحيط الأحمر و الأزرق، يمكن الاستخلاص على أن الإستراتيجية الأولى جاءت موافقة لسياق التحليل الذي جاء به المنهج الكلاسيكي و الذي يستند على التكيف و التموقع، بينما تميزت الثانية بالديناميكية و هذا ما سوف يزيد من صعوبة تقليد استراتجياتها، حيث تستند هذه الاستراتجيات على تخفيض، إضافة، زيادة أو القضاء على عوامل النجاح الأساسية و ذلك من خلال إعادة تعديل الحدود بين القطاعات و الذي يتطلب إتباع ستة خطوات كالبحث عن المنتجات و الخدمات البديلة، التكميلية، المجموعات الإستراتجية ....الخ، كل هذا سيتيح للمنظمات القدرة على خلق فضاءات إستراتيجية جديدة و التي تسمى بالمحيط الأزرق.

2-2-3 استراتجيات التنافسية القصوى:

لقد جاء مفهوم سياق التنافسية القصوى كضرورة ملحة في سياق يتميز بالشدة و الشراسة التنافسية، حيث لا توجد أي فرصة للنجاح إلا للمنظمات التي تتمتع بالديناميكية العالية، و من أجل هــذا فقد أشار D'Aveni.R على ضــرورة الاعتماد على إستراتجيــة جديــدة، أين اقترح نموذج تحليلي و الذي يوضح الكيفية التي اعتمدتها المنظمات ذات السلوك التنافسي الأقصى[32] و ذلــك من أجــل تجــاوز مختلــف مراحل عملية التصعيد من حيــث المجــالات التنافسيــة الأربع: السعــر/الجــودة، الوقت /المهارة، حواجــز الدخــول و القــدرات الماليــة (D'aveni.R, 1994, p 260)، حيث أدرك D'Aveni.R من خلال هذا النموذج على إمكانية قيام المنظمة بحد ذاتها على تدمير مزايـا المنافسيــن و تجديــد مزاياها التنافسيــة (D'aveni.R, 1994, p 260).

يرتكز هذا النموذج على مفهوم رئيسي و هو خلق الاضطراب في البيئة التنافسية، حيث يساهم ذلك في تدمير المزايا التنافسية السابقة عند المنافسين و هذا من خلال الاعتماد على الدواعم السبع للتنافسية القصوى و المتمثلة في الإرضاء الأفضل للأطراف ذات المصلحــة (الزبائن، الشركاء..الخ)، تطبيق التوقع الاستراتيجي، تعزيز السرعة في الأفعال، القدرة على المفاجأة، خلق الاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية، تقديم الإشارات التي تؤثر على التفاعلات المستقبلية عند المنافسين، تطبيق سلسلة من الأفعال المتوالية و المتزامنة.

32- Comportment hypercompetitive.

و قبـل التفصيل في هذه الدواعم، فلابد من تحديـد عوامــل النجاح الأساسيـة لهــذه السلسة مــن الاضطرابات، و التي تم تصنيفهــا إلى ثلاثــة عوامل رئيسية و هي موضحة في الجدول التالــي:

الجدول – 3 – العوامل الرئيسية للنجاح من أجل تدعيم سلسلة الاضطرابات

العوامل الرئيسية للنجاح	الدواعم السبع للإستراتجية
رؤية عامة أو شاملة نحو الاضطراب.	• البحث على الاضطرابات التي تساهم في خلق أقصى رضا ممكن للأطراف ذات المصلحة. • البحث على التوقع الاستراتيجي و ذلك كوسيلة لتعرف على فرص الاضطراب.
القــدرات الضــروريــة: المعرفــة، المهــارة، الكفاءات..الخ.	• إعطــاء القدرة للمنظمة و هذ ا حتــى تصبح أكثــر سرعــــة و ذلــك لخلــق أفضل الاضطرابات. • اكتساب القدرة على مفاجأة المنافسين و ذلك لتعظيم فعالية الاضطرابات.
تكتيك منتوج /سوق و ذلك من أجل تدعيم الاضطراب.	• اختيار الأفعال التي تغير من القواعد المستخدمة من طرف المنافسين، و ذلك من خلال التفلعلات الإستراتجية الديناميكية. • تقديم الإشارات التي يمكن أن تؤثر على التفاعلات الإستراتجية الديناميكية المستقبلية. • القيام بسلسلة من الأفعال المتولية و الآنية و التـــي تساهــم فـي خلـق سلسلـة من الاضطرابات.

المصدر: (D'aveni.R, 1994, p 262)

1 -رؤيـة عامــة أو شاملــة نحو الاضطــراب:

يعتبر إرضاء الأطراف ذات المصلحة كأول داعم من دواعــم إستراتجيــة التنافسيــة القصـــوى، حيـــث يساهم ذلك في خلـــق الاضطرابات في الوضـــع التنافســـي الراهن، و هـــذا عن طريـــق تحديـــد حاجاتهم و رغباتهم المستقبلية، و لن يتـــم ذلك إلا مـــن خلال توقع هذه الحاجات و هذا من خـــلال التوقع الاستراتيجـــي، هذا الأخير سيتيـح للمنظمة القدرة علـــى تقديم عروض أفضـل من المنافسيـن (D'aveni.R, 1994, P 263).

إذن و من خلال هذا لا يمكن الفصل بين الداعم الأول و الثاني، حيث يساهم كل داعم في خلق الاضطراب في الوضع التنافسي الراهن ومنه خلق مزايا تنافسية جديدة، أين يساهم الأول في إرضاء الأطراف ذات المصلحة بشكل أفضل من المنافسين، بينما يهتم الثاني على توقع الحاجات المستقبلية عند الأطراف ذات المصلحة.

2 -قدرات الاضطراب:

يتطلب استغلال الداعم الأول و الثاني، أي السعي نحو إرضاء الأطراف ذات المصلحة و ذلك من خلال توقع حاجاتهم المستقبلية إلى ضرورة كسب مجموعة من القدرات، أين تتمثل هذه القدرات في السرعة و المفاجأة، حيث تعتبر كعوامل أساسية من أجل تجاوز المنافسين، و منه تأخير رد فعل المنافسين اتجاه المنظمة.

تبرز أهمية هذه القدرات من خلال وجود منظمتين، أين اس تطاعت كل واحدة منها من أن تحدد و في نفس الوقت فرصة تنافسية معينة و التي تتيح لها خلق مزايا تنافسية جديدة، و من خلال هذا فان المنظمة سريعة الاستجابة هي التي سوف تكتسب هذه الميزة، حيث تتمثل هذه السرعة في القدرة على خلق سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة و ذلك من خلال الانتقال السريع من ميزة إلى ميزة أخـــرى، إضافة إلى ذلك تتيح القدرة على المفاجأة من تمديد مدة اكتساب هذه المزايـــا و ذلك

نظـــرا لعـــدم إدراك أو وعى المنافسيـــن لهذه المزايــا، و منه تبقـــى هذه المنظمة وحيدة في اكتساب هذه المزايا و ذلك حتى يتم تجاوزها من طرف المنافسين الآخرين، و لكن ما هو مصدر هذه القدرات.

تعود هذه القدرات [33] إلى المعرفة المستقبلية الجيدة حول البيئة التنافسيـــة، حيث سيزيـــد اكتســاب هـــذه المعارف عن طريـــق التفاعـــل بيـــن الأفـــراد و الأطـــراف ذات المصلحـــة من وتيـــرة خلق الاضطراب في الوضـــع التنافسـي الراهـــن و منـــه خلـــق مزايــا تنافسيـــة جديدة، و ذلك من دون ترك الوقت للمنافسين على إدراك هذه الفرص، إذن تعتبر المعرفة كقدرة ديناميكية و التي تساهم في اكتساب السرعة و المفاجأة و خلق الاضطراب في البيئة التنافسية.

3- التكتيكات المطبقة من أجل خلق الاضطراب:

تسعى المنظمات إلى تطبيق الدواعم ال سابقة و ذلك بواسطة مجموعة من التكتيكـــات، كالتغييـــر فـــي قواعـــد اللعبة التنافسية و ذلك مـــن خلال تخفيض، إضافة، زيادة أو القضاء على عوامـــل النجـــاح الأساسية الحالية، بالإضافة إلى تقديم مجموعـــة من الإشارات و ذلـــك حتـــى تؤثـــر علـــى التفاعلات الإستراتجية الديناميكية المستقبلية لدى المنافسين و منه تثبيط قدراتهم على أخذ المبادرة من حيث السرعة و المفاجأة، أو شن سلسلة من الأفعال المتوالية و الآنية و ذلك حول قطاعات المنافسين.

إذن فقد جاء منهج التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد كضر ورة في سياق التنافسيـــة القصوى، و ذلك من أجل إعطاء الفرصة للمنظمات على خلق الاضطراب في البيئة التنافسيـــة الحالية، و منه اكتساب مزايا تنافسية جديدة، بدلا من مخاطر التبعية وراء المنظمات الرائدة، و يتم ذلك من خلال الاستناد على مبدأين أساسيين و هما الحركة و التحول الدائم من قبل المنافسين، و تخفيض، إضافة، زيادة أو القضاء على عوامل النجاح الأساسية في القطاع.

---

[33]- السرعة و المفاجأة.

خاتمة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في الفصل الثاني إلى تطور فكر التميز التنافسي و الذي ينقسم إلى قسمين، و هما التميز التنافسي المستديم المبني على التكيف و التموقع، أين تعرضنا أولا إلى مفهوم الميزة التنافسية التي جاء بها Porter.M، بالإضافة إلى نموذج الساعة الإستراتيجية لكل من (Bowman.C & Faulkner.D).

بينما يعرف المنهج المعاصر بالتميز التنافسي غير المستديم و المتعدد، حيث يرتكز حول إستراتجية الحركة و التحول الدائم و ذلك كأساس للتنافس، إضافة إلى إستراتجية الانقطاع، كل هذا ساهم نحو انتقال المنافسة من المحيط الأحمر الذي يتميز بالتعقيد و الحركية إلى المحيط الأزرق الذي يتميز بالاستقرار، و منه فقد دفعت هذه الديناميكية و الاضطراب في البيئة التنافسية إلى ظهور سياق تنافسي جديد و الذي يسمى بالتنافسية القصوى حيث يرتكز حول مجموعة من الاستراتجيات و التي تسمى بالدواعم السبع للإستراتجية.

الفصـــــــــــــل الثالث:

الأنطولوجيا كأداة لإدارة المعرفة من أجل التميز

تمهيـــــــد:

تعتبر المعرفة كمورد استراتجي بالنسبة للمنظمة، حيث يعتبر الفرد داخل المنظمة أو خارجها كمصدر لهذه المعارف، و من أجل استغلال هذه المعارف فلابد من تحويلها و هيكلتها إلى معارف صريحة، و انطلاقا من هنا فقد قمـنا بـاقتراح أداة عملية و هي الانطولوجيا و التي تساهم في تحويـل، تخزين و هيكلة المعارف و منه تسهيل تبادل، خلق و استخدام المعرفة في المنظمـة، كل هـذا سيقود المنظمة نحو استغلال الفرص السوقية و منه التميز على المنافسين.

و من أجل هذا فقد قسمنا الفصل إلى قسمين، حيث تطرقنا في البداية إلى الجانب النظري للأنطولوجيا و من ثم فقد قمنا بتصميم الأنطولوجيا التي تقيس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، و منه إظهار مدى فعالية الأنطولوجيا في إدارة معارف الزبائن، و ما هو دور هذه المعارف في تحسين العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة.

تتمثل هذه الأداة في الأنطولوجيا و التي تساهم في هيكلة و إدارة المعارف و منه توضيح المفاهيم أي جعلها صريحة و منتظمة و هذا حول مجال معين، و من أجل هذا فقد تم اختيار الزبون كفرد حامل للمعرفة، بالإضافة إلى اختيارنا لقطاع الاتصالات الهاتف المحمول (مجال الدراسة)، أين قمنا ببناء الأنطولوجيا التي تقيس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة، حيث يعبر عدم رضا الزبون حول الخدمات المقدمة على المعارف التي تجهلها المنظمة و التي لابد من اكتسابها و ذلك من أجل تحسين خدماتها.

و لذا و قبل التعرف على أنطولوجيا رضا الزبون، فلابد أولا من فهم الجانب النظري للأنطولوجيا، أي التعرف على مفهومها، منشأها، الفائدة منها، مبادئها و طرق تصميمها.

1-3 لماذا الأنطولوجيا ؟ :

تقوم المنظمة بإطلاق مشروع إدارة المعرفة حول سياق معين، و الذي يهدف إلى تسهيل تبادل و خلق المعارف بين الأفراد في المنظمة، و مع ذلك فان لدى الأفراد مجموعة من المعارف و التي تتميز بفهم غير مشترك و ذلك لأنها غير مصنفة حول مفهوم موحد أو جامع لها، كل هذا سيخلق صعوبات للإدارة السلسة لهذه المعارف، و السبب في هذا و هو أن كل فرد حامل لهذه المعرفة يرى هذه المعرفة من وجهة نطره الخاصة، حيث سيؤثر ذلك على التواصل و التفاعل بين الأفراد و منه خلق المعرفة.

و من أجل ذلك فقد أدركت المنظمات على ضرورة الاعتماد على الأنطولوجيا كأداة لإدارة المعرفة، حيث ساهمت في هيكلة و تنظيم المعارف المعقدة و منه التوصل إلى فهم مشترك لهذه المعارف و ذلك حول مجال معين، و هذا ما أكده كل من (Holsapple.W & Joshi.K.D) حينما أدرك على دور الأنطولوجيا في تقديم رؤية موحدة لظواهر إدارة المعرفة في المنظمة، و التي تساعد الباحثين و حاملي المعرفة على وصف التقنيات اللازمة لإدارتها، حيث سيزيد هذا من و تيرة تبادل المعارف و الاتصال بين الأفراد، بين الأجهزة[34] و بين الأجهزة و الأفراد، و منه تمثيل و المعالجة الآلية لمشاكل الواقع و ذلك عن طريق الاعتماد على مكونات هذه الأنطولوجيا (Corcho.O & al., 2002, P 1).

[34]- Interopérabilité.

و انطلاقا من هنا فلابد من التعرف على مفهوم الأنطولوجيا و دورها في تسهيل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة و ذلك من أجل التميز.

3-2 مقدمة حول مفهوم الأنطولوجيا :

أصبحت كلمة " أنطولوجيا "، ككلمة مألوفة داخل مجتمعات هندسة المعرفة [35]، حيث شهدت العديد من التعاريف و التي عرفت تغيرات و تطورات و ذلك على مر الزمن، أين ساهمت في الأعراب عن المفاهيم و جعلها واضحة و مشتركة بين مجتمعات المعرفة و ذلك حول مجال معين، كما تعود جذور هذه الأنطولوجيا إلى الايطار الفلسفي و الذي ساهم في ظهور مفهوم الأنطولوجيا كأداة لهيكلة و إدارة المعرفة، و من أجل هذا فلابد أن نتطرق أولا إلى مفه وم الأنطولوجيا، بالإضافة إلى علاقاتها بالأنطولوجيا الفلسفية.

3-2-1 تعريف الأنطولوجيا :

لقد عرفت السنوات الأخيرة ظهور مفهوم الأ نطولوجيا و الذي له صلة بمجتمع هندسة المعرفة، حيث توصلنا إلى العديد من التعاريف و ذلك من خلال تفحصنا لهذا المفهوم، و من أجل هذا فلابد من التطرق إلى التعاريف الأساسية لهذه الأنطولوجيا.

إن أول تعريف قد تم اقتراحه من قبل (Neches.R & al.)، حيث عرف الأنطولوجيا على أنه " ذلك النموذج الذي يساهم في تحديد المصطلحات الأساسية و العلاقات بين هذه المصطلحات و الذي يتألف منها مجال الدراسة، بالإضافة إلى القواعد التي تجمعها " (Corcho.O & al., 2002, P 2)، و يرتكز هذا التعريف حول مكونات بناء الأنطولوجيا، أين قدم Neches.R المبادئ التوجيهية لبناء الأنطولوجيا و المتمثلة في التحديد الدقيق للمصطلحات و العلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى التحديد الدقيق للقواعد و التي تنسق بين هذه المصطلحات، و من خلال هذا فقد أبرز Neches.R على دور العلاقات في استخراج و الربط بين المصطلحات الأساسية و المعارف الخاصة بمجال معين.

[35]- Knowledge Engineering Community

و بعد سنوات قليلة جاء تعريف Gruber.T حيث عرفها على أنها " التحديد الصريح للمفاهيم " (Corcho.O & al., 2002, P 3)، و يرتكز هذا التعريف حول مفهوم الأنطولوجيا الرسمية[36]، و التي تهدف إلى اكتساب جوانب معينة من الواقع (مجال الدراسة)، حيث تصبح هذه المفاهيم المكتسبة معلنة و رسمية في مختلف المكونات، النماذج، العلاقات و القيود التي يتألف منها مجال الدراسة، و يقال على الأنطولوجيا أنها رسمية و ذلك عندما يمكن دمجها في لغة برمجة الحاسوب ، أي يمكن معالجتها بواسطة الحاسوب.

أما تعريف Borst.W.N للأنطولوجيا فقد جاء كمتممة لتعريف Gruber.T حيث عرفها " على أنها التحديد الرسمي للمفاهيم المشتركة " (Corcho.O & al., 2002, P 3) و يعبر هذا التعريف على أهمية الأنطولوجيا في توحيد المفاهيم و جعلها مشتركة بين الأفراد، حيث سيسهل ذلك على التفاعل و تبادل المعارف، و لكن أين يكمن هذا الاشتراك (المفاهيم المشتركة).
يتمثل هذا الاشتراك في قدرة الأنطولوجيا على اكتساب المعارف التوافقية، و هذا يعني على أنها ليست فردية بل يمكن تقبلها من طرف المجموعة حيث سيزيد ذلك من وتيرة خلق و تبادل المعارف.

أمـــا Guarino.N فقد وصف الأنطولوجيا " على أنه ذلك النموذج الناتج من وجهة نظر مجموعة من الأشخاص " (Corcho.O & al., 2002, P 3)، و من خلال هذا فقد أعطى Guarino.N ميزة للأنطولوجيا، حيث أدرك على أن تصميم الأنطولوجيا فهو يختلف من مجموعة إلى أخرى و ذلك حسب وجهة نظر كل مجموعة اتجاه مجال الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك فهناك مجموعة أخرى من التعاريف و التي تستند حول كيفية بناء الأنطولوجيا، و ذلك من خلال توضيح العلاقة بين الأنطولوجيا و قاعدة المعرفة، و من بين هذه التعاريف التعريف الذي جاء به Bernaras.A حيث عرف الأنطولوجيا " على أنها الوسيلة التي توفر لوصف المفاهيم أي جعلها صريحة، و ذلك انطلاقا من المعارف التي تكونها و التي تشكل أساس قاعدة المعرفة في المنظمة " (Corcho.O & al., 2002, P 4)، و يستند هذا التعريف على كيفية استخراج الأنطولوجيا من خلال قاعدة المعرفة، و ذلك من خلال المنهج من الأسفل إلى الأعلى، أي انطلاقا من قاعدة المعرفة و وصولا إلى المفاهيم التجريدية، و بعبارة أخرى تصبح هذه الأنطولوجيا أكثر عمومية و ذلك

[36]- Formal Ontology

كلما ابتعدنا عن قاعدة المعرفة أي عن الواقع ، و يتم ذلك من خلال الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى من أخر.

إضافة إلى هذا فقد أكد Sensus.T على أهمية الأنطولوجيا في بناء قاعدة المعرفة حيث وصف الأنطولوجيا على أنه " الهيكل الهرمي الذي يتكون من مجموعة من المصطلحات و التي تستعمل لوصف مجال م ا، و التي يمكن أن تستخدم كأساس لبناء قاعدة المعرفة " (Corcho.O & al., 2002, P 4)، و وفقا لهذا التعريف فيمكن استخدام نفس الأنطولوجيا و ذلك لبناء العديد من قواعد المعرفة، و التي تشترك حول نفس الهيكل أو البنية، و منه سيسهل ذلك على التعلم، الدمج و تبادل المعارف، و ذلك نظرا لتوفر تصور توافقي حول المجال المراد دراسته.

إذن نستنتج من خلال هذه التعاريف على وجود إجماع في الآراء حول مفهوم الأنطولوجيا، و بالتالي ليس هناك أي تضارب حول كيفية استخدام هذه الأنطولوجيا، حيث أن الهدف الرئيسي من بناء الأنطولوجيا و هو اكتساب المعرفة التوافقية بطريقة عامة و رسمية، و التي يمكن أن يعاد استخدامها و تقاسمها بين التطبيقات أو بين مجموعة من الأفراد و ذلك بغية إثرائها لاحقا ، و يمكن توضيح الهيكل الشكلي للأنطولوجيا و ذلك في الشكل التالي:

الشكل – 15– جزء من الأنطولوجيا مدى رضا الزبائن حول خدمات الهاتف المحمول

- Satisfaction Tarif postpaid appel
  - Satisfaction Tarif postpaid Appel National
    - Satisfaction Tarif postpaid mobile National
      - Satisfaction Tarif postpaid vers le meme opérateur

المصدر: إعداد الطالب

3-2-2 العلاقة التي تربط بين الأنطولوجيا الفلسفية و الأنطولوجيا التي تهيكل المعرفة:

لتوفير فهم أعمق حول الأنطولوجيا فلابد من التعرف على تاريخيها أي منشأها، حيث للأنطولوجيا جذور في الفلسفة أين تناولت جوانب الميتافيزيقية[37] لطبيعية الوجود، و التي اهتمت بالمعاني، العلاقات و الحالات المجردة، و من خلال هذا فقد خصص الايطار الفلسفي المجال لبناء أنطولوجيا عالية المستوى، و التي تميزت بالعمومية و ليس الخصوصية، أي لا تحتوى على مصطلحات محددة و دقيقة، بل تحتوي إلا على مفاهيم مجردة من الواقع، حيث يتمثل هذا الواقع في المصطلحات و العلاقات المختلفة التي تربطها و التي تعتبر كأساس لبناء قاعدة المعرفة.

و مع ذلك فقد حاول كل من (Sowa.F & al.) على اداراك هذا الواقع و ذلك من خلال التصنيف و المنطق، و هذا عن طريق الاستناد على الأسس الفلسفية و التي تشكل أساس تطور مفهوم الأنطولوجيا كأداة تستخدم في التطبيقات العملية و نظم المعلومات المحوسبة (Corcho.O & al., 2002, P 5) ، بالإضافة إلى ذلك فقد ساهم علماء الرياضيات و المنطق مثل Stanislaw.L في ظهور مفهوم الأنطولوجيا المحوسبة و ذلك عند استخدامه لمفهوم اللغة الاصطناعية و المنطق الرسمي و التي تستعمل لتمثيل مكونات الأنطولوجيا و منه التعبير على المعارف الضمنية و هذا حسب (Mayhew.J & Siebert.D) (Corcho.O & al., 2002, P 5) ، كل هذا ساهم في تسهيل الأمر على الأفراد في اكتساب و تبادل المعارف حول مجال معين كمجال الاتصالات الهاتف المحمول.

3-3 كيف يمكن التعرف على الأنطولوجيا و ماهي الفائدة من استخدامها ؟ :

بعد التعرف على مفهوم الأنطولوجيا و الجذور التي تستند عليها، فلابد من التعرف على كيفية إدراك هذا النموذج على أنه أنطولوجيا، و من أجل هذا فقد حدد Desmoulins.C ستة خصائص لذلك و المتمثلة فيمايلي: (Azouaou.F, 2008, P 6)

1- تتميز الأنطولوجيا بالإجماع داخل مجتمعات المعرفة.

2- تتميز الأنطولوجيا بالديناميكية، حيث تعتبر كأداة ملائمة في سياق التنافسية القصوى.

[37]- Métaphysique

3 -يمكن استعمالها كمرجع من أجل تصميم أنطولوجيات أخرى و ذلك في نفس المجال، حيث سيسمح ذلك بإثراء هذه الأنطولوجيا.

4 -يمكن استخدامها لحل مختلف المشاكل، و ذلك عن طريق مختلف التطبيقات[38].

5 -تعتبر كأداة ملائمة لتعبير الفرد على احتياجاته غير المشبعة.

6 -تساهم في توضيح المفاهيم و التي كانت ضمنية.

إضافة إلى ذلك فهناك مجموعة من الفوائد التي يمكن اكتسابها من جراء استعمال هذه الأنطولوجيا كأداة لإدارة المعرفة في المنظمة، و حددها Psyché.V في النقاط التالية: (Gruber.T, 1993, P 7)

1 -تسمح الأنطولوجيا باكتساب المعرفة الخاصة بمجال الدراسة.

2 -توضح كل ما كان يعتبر أنه ضمني في مجال المعنـي.

3 -الاتصال بمختلف الطرق، اتصال فرد- فرد، اتصال فرد- نظام و بين الوحدات المختلفة.

4 -تساعد على الفهم المشترك حول هيكل أو بنية المعارف و ذلك بين الأفراد و البرمجيات، و هذا ما سوف يساعد على توحيد قاعدة المعرفة.

5 -تساعد على فهرسة و استرجاع المعارف.

38- Application

3-4 طرق و معايير بناء الأنطولوجيا :

يتطلب بناء الأنطولوجيا إتباع مجموعة من المراحل، حيث لابد أولا من تحديد المكونات الأساسية التي تشكلها، و من ثم تحديد مختلف الطرق الممكنة لتصميم الأنطولوجيا ، و في الأخير يجب التعرف على المعايير الأساسية لبناء الأنطولوجيا.

3-4-1 المكونات التي تستند عليها :

يتطلب بناء الأنطولوجيــا استخدام مجموعة من العناصــر، حيث حددها Gomez.P من خلال خمسة مكونات و التـي يمكن تمثيلها في رسم تخطيطي مبسط و ذلـك وفـق للمجال المراد دراسته.

الشكل -16- المكونات الأساسية لبناء الأنطولوجيا

تحديد نطاق الانطولوجيا

- الكيانات (المصطلحات و المفاهيم).
- العلاقات (هي، جزء من، 0..N): (الفئة العليا، الفئة الوسطى، الفئة الدنيا).
- الدالة.
- البديهيات.
- المصادفات.

المصدر: (Buchholz.W & Bentley.C, 2009, P 698)

3-4-1-1 المفاهيم: Concept

تتميز المفاهيم أو الفيئات[39] بقدرتها على تمثيل الجوانب المختارة من الواقع (مجال الدراسة) و ذلك في الأنطولوجيا الرسمية، حيث تتمثل هذه المفاهيم في مصطلحات[40] محددة، أو في مفاهيم مجردة مثل الأفكار و النظريات، أو كل ما يحتاج إليه أن يكون في مجال المعرفة، هذه المصطلحات يمكن تحديدها بأكثر دقة، مثل اللون، الحجم، السعر، المنظمة المصنعة، الموقع و الاسم ما شابه ذلك، إضافة إلى هذا يتميز هذا المفهوم بمعاني متعددة و ذلك من أجل إزالة الغموض حول هذه الفئة، أو حتى يتم إدراك السياق المعني و منه الغرض من هذه الأنطولوجيا.

3-4-1-2 العلاقة: Relation

تتميز العلاقة بقدرتها على الربط بين المفاهيم و المصطلحات، حيث تربط المفاهيم أو الفيئات المجردة مع الواقع الحالي، و من أجل فهم التسلسل الهرمي لهذه الأنطولوجيا، فانه يجب إدراك العلاقات الدلالية[41] التي تربط هذه المفاهيم، بالإضافة إلى التحديد الصريح للمفاهيم العليا[42]، الدنيا و ربطها بالمفهوم أو المصطلح الملائم لها.

تنقسم هذه العلاقات التي تجمع بين المفاهيم أو بين المفاهيم و المصطلحات إلى ثلاثة أقسام، الأولى تسمى بالعلاقة " هي[43] "، الثانية فهي " جزء منها[44] "، أما الثالثة فهي العلاقة " 0..N [45] " و تشكل جميع هذه العلاقات أساس التسلسل الهرمي لهذه الانطولوجيا.

---

[39]- Les classes
[40]- Terme

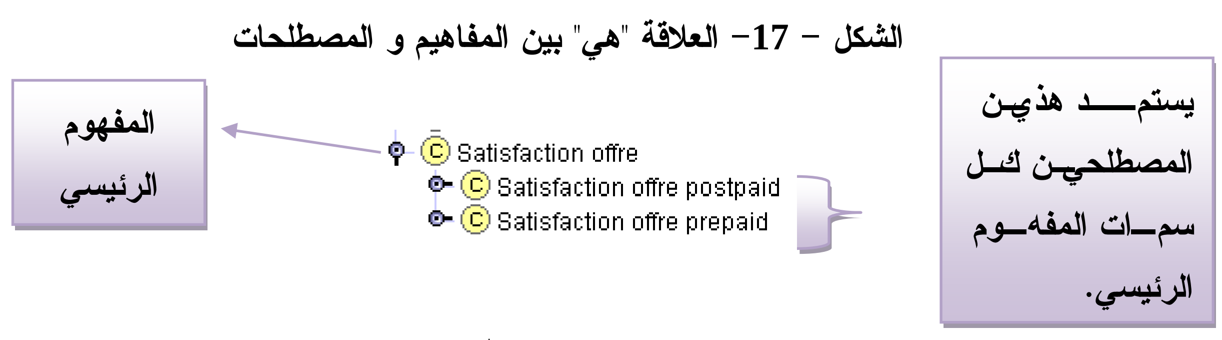
[41] - Les relations Sémantiques
[42]- Parents
[43] - Est un, Is a.
[44] - une partie de , Part of.

[45]ـ سيتم التطرق إليها لاحقا.

3-4-1-2-1 العلاقة هي: Is-a

تتميز هذه العلاقة بقدرتها على الربط بين المفاهيم، حيث يشكل ذلك تسلسل هرمي متخصص، أين يأخذ كل مفهوم سيمات المفهوم السابق و منه المفهوم الرئيسي، و تعرف هذه العملية بالانتقال من العام إلى الخاص، حيث يصبح هذا المفهوم أكثر تحديدا و أقل تجريدا و منه يصبح أقل غموضا، كما تتميز هذه العلاقة بقدرتها على تفادي وضع أو تواجد نفس مصطلحات في نفس الفئة و ذلك في نفس المستوى من التسلسل الهرمي، و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل – 17- العلاقة "هي" بين المفاهيم و المصطلحات



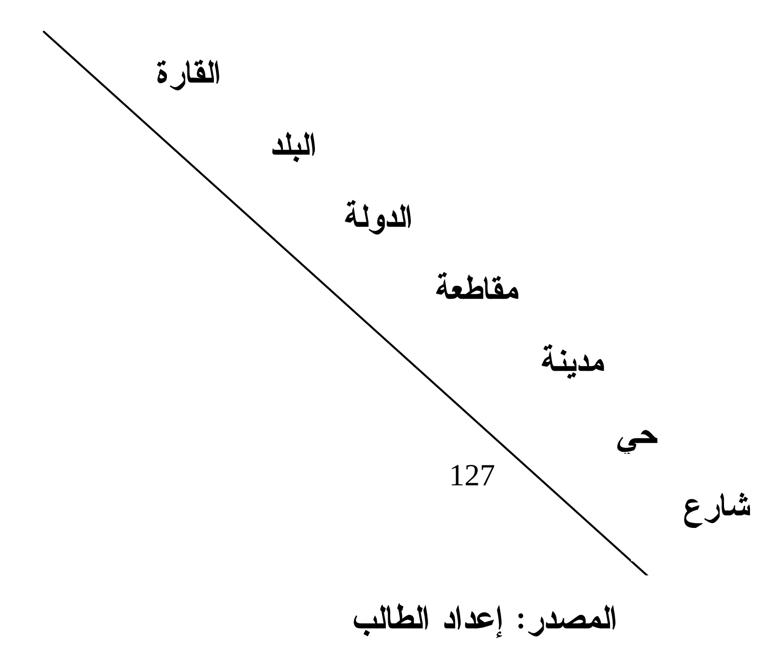
المصدر: إعداد الطالب

3-4-1-2-2 العلاقة جزء منها: Part-of

تعتبر هذه العلاقة كجزء من العلاقة "هي" و ذلك عند التسلسل الهرمي، حيث يسمى هذا النوع من التسلسل بتصنيف التجميعي و هذا حسب كل من (Daconta.C & al.) (Buchholz.W & Bentley.C, 2009, P 700)، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل – 18- أنطولوجيا الموقع الجغرافي



المصدر: إعداد الطالب

إذن تتميز هذه العلاقة بالقدرة على الجمع بين العناصر الأقل درجة مع العناصر الأعلى درجة من التسلسل الهرمي، كالشارع الذي هو جزء من الحي و جزء من المدينة ......الخ، حيث تجمع هذه العلاقة بين المفاهيم الأصغر حجما و الأكثر منطقية و التي تعبر على أصغر وحدة مفاهيمية مع المفاهيم الأكبر و الأكثر عمومية.

3-4-1-3 الدالة: Fonction

تعتبر الدالة كحالة خاصة من العلاقة، حيث تساهم هذه الدالة في تحديد عدد العلاقات التي تجمع بين مكونات الأنطولوجيا (المفاهيم و المصطلحات) و ذلك من خلال عملية حسابية بسيطة تتم على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى يتم تحديد عدد المفاهيم و المصطلحات المترابطة و التي تجتمع حول نفس العلاقات المراد حسابها، و تتمثل هذه المفاهيم أو المصطلحات في العدد ن، أما في المرحلة الثانية سيتم من خلالها تطبيق الدالة ن-1 و ذلك من أجل معرفة عدد العلاقات التي تجمع بين المفاهيم و المصطلحات.

3-4-1-4 البديهيات: Axiomes

وصفها Sowa على أنها " قاعدة التي تعتبر دائما صحيحة و التي تتميز بالمنطقية حيث تدعم الاستنتاجات الأكثر تعقيدا بالإضافة إلى قدرتها على دعم العمليا ت الحسابية و ذلك في قواعد محددة " (Gruber.T, 1993, p 5)، أما Gruber.T فقد وصفها على أنها " إعلان لنظرية منطقية حيث تحتوي على تأكيدات و قيود و قواعد و تفسيرات للغة الطبيعية[46] " (Gruber.T, 1993, p 5).

3-4-1-5 المصادفات: Instances

تتمثل المصادفة في المعرفة التي يحملها المفهوم أو المصطلح، حيث تشكل أساس الأنطولوجيا و منه قاعدة المعرفة في المنظمة.

إذن و بعد التعرف على المكونات الأساسية التي تشكل ا لأنطولوجيا، فلابد من التطرق إلى كيفية تصميم أو بناء هذه الأنطولوجيا، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الطرق.

---

[46] - اللغة الطبيعية و هي اللغة التي يدركها الحاسوب.

3-4-2 الطرق اللازمة لبناء الأنطولوجيا :

هناك مجموعة من الطرق و التي يمكن توظيفها من أجل بناء الأنطولوجيا، و من أجل هذا فلابد من التطرق إلى أهمها و أكثرها استعمالا من قبل مصممي الأنطولوجيا و تتمثل هذه الطرق فيمايلي: (Corcho.O & al., 2002, P 5-6)

3-4-2-1 طريقة Cyc knowledge base :

تعتبر قاعدة المعرفة التي تم بنا ؤها من قبل الأفراد في المنظمة كأساس لبناء الأنطولوجيا، و يت م ذلك من خلال الاعتماد على طريقتين مختلفتين.

تعتمد الطريقة الأولى على الأفراد و ذلك كأساس لبناء الأنطولوجيا، و يتم ذلك من خلال قيام الأفراد بتحليل المعارف المكتسبة و ذلك بغية استخراج المفاهيم و المصطلحات التي تكون الأنطولوجيا، و هذا بواسطة الاعتماد على المنهج التصاعدي (Bottom up) و الذي يهدف إلى تعميم المفاهيم و ذلك انطلاقا من المصطلحات القاعدية و التي تشكل أساس قاعدة المعرفة.

أما في الطريقة الثانية فان بناء الأنطولوجيا يتم بسهولة أكبر و هذا عن طريق استخدام الأدوات التكنولوجية و ذلك استنادا على اللغة الطبيعية، و يتم ذلك عن طريق الاتصال الآلي[47] بين الحواسب و هذا بواسطة الاعتماد على لغة توافقية (لغة البرمجة)، أين سيتم تحليل المعارف المكتسبة من قبل الآلة و ذلك استنادا على نموذج معين، كل هذا سيتيح التعرف على نطاق الأنطولوجيا، مفاهيمها، مصطلحاتها و العلاقات التي تكونها.

إذن تعتمد الطريقة الأولى على الأفراد و ذلك كأساس لبنا ء الأنطولوجيا، حيث يشترط أن يكون الفرد خبيرا في المجال المراد دراسته، و ذلك بغية الوصول إلى أنطولوجيا شاملة و قابلة للتكيف مع جميع المتغيرات الموجودة في مجال الدراسة، بينما تستند الطريقة الثانية على الوسائل التكنولوجيا و ذلك كأساس لبناء الأنطولوجيا.

[47]- Interopérabilité.

3-4-2-2 طريقة Uschold و الآخرون :

تستند هذه الطريقة حول إتباع أربعة خطوات لبناء الأنطولوجيا، و المتمثلة في تحديد الهدف أو الغرض من الأنطولوجيا، ثم تصميم أو بناء الأنطولوجيا، ثم تقييم الأنطولوجيا، و من ثم إثراء محتواها، و من أجل بناء الأنطولوجيا فقد اقتراح كل من (Uschold.M & King.J) ثلاثة مناهج لذلك و المتمثلة فيمايلي: (Corcho.O & al., 2002, P 5-6)

أولا: المنهج من الأعلى إلى الأسفل (Top Down) و الذي ينطلق من المفاهيم المجردة و وصولا إلى التحديد الدقيق لهذه المفاهيم و ذلك وفقا للمجال المراد دراسته و تسمى هذه العملية بعملية التخصص.

ثانيا: المنهج من الأسفل إلى الأعلى (Bottom up) و الذي ينطلق من المفاهيم الأكثر تحديدا و فيما بعد يتم تعميم هذه المفاهيم حيث تصبح أكثر تجريدا.

ثالثا: المنهج الوسطي (Middle out) حيث يتم تصميم الأنطولوجيا انطلاقا من المفاهيم المركزية أو الوسطية و من ثم يتم تحديدها أي تشكيل أساس الأنطولوجيا و تعميمها في الوقت نفسه.

إذن نستنتج من خلال كل هذا على أن المقترحات الحالية حول كيفية بناء الأنطولوجيا فهي ليست موحدة، أي لا يوجد إجماع حول طرق و أساليب موحدة لبناء الأنطولوجيا، حيث لكل مجموعة نهج خاص بها، و منه فان التحدي الكبير الذي يواجه طرق تصميم الانطولوجيا و هو التعاون بين مختلف الطرق و ذلك من أجل الوصول إلى أسلوب موحد لبناء الأنطولوجيا.

3-4-3 معايير تصميم الأنطولوجيا :

تتطلب عملية تصميم و بناء الأنطولوجيا الاعتماد على مجموعة من المعايير الموضوعية و التي تسهل على الأفراد في المنظمة القدرة على تبادل و خلق المعارف و يمكن توضيح ذلك فيمايلي :(Gruber.T, 1993, P 11-12)

1- الوضوح: Clarté

يساهم وضوح الأنطولوجيا في سهولة التواصل بين الأفراد، و ذلك حول مختلف المفاهيم و المصطلحات التي تكونها، و من أجل هذا فلابد من مكونات أكثر موضوعية حيث كلما كان ذلك ممكنا كلما زاد من سرعة تبادل و خلق المعارف و منه إثراء الأنطولوجيا بمفاهيم، مصطلحات و معارف جديدة، أين سيتيح ذلك على الوصول إلى نموذج شامل و متكيف مع جميع الظروف المحيطة بالظاهرة المراد دراستها.

2- الترابط: Cohérence

تتميز الأنطولوجيا بخاصة الترابط، حيث ينبغي أن تكون جميع أجزاء هذه الأنطولوجيا ذات صلة فيما بينها، أي عدم وجود تناقض بين مكونتها حيث سيسهل ذلك على الاتصال و تبادل المعارف.

3- الاتصال: Communication

يأخذ تصميم الأنطولوجيا بعين الاعتبار معيار الاتصال بين الأفراد أو بين الأفراد و التطبيقات، و يتم ذلك عن طريق الاعتماد على مفاهيم و مصطلحات توافقية، و التي توفر الأساس لتبادل المعارف، بالإضافة إلى ذلك يتيح معيار الاتصال على إثراء هذه الأنطولوجيا و ذلك عن طريق تقديم مفاهيم و مصطلحات جديدة.

4- الحد الأدنى من الالتزام: Engagement ontologique minimal

تتطلب الأنطولوجيا نوع من الالتزام لدى الأفراد و ذلك من حيث تبادل و خلق المعارف، و يتم ذلك من خلال الإجماع حول استخدام نفس المفاهيم و المصطلحات و هذا حول الظاهرة المراد دراستها، كل هذا سيساهم في دعم أنشطة تبادل المعرفة بين الأفراد، و هذا حسب (Gruber.T, 1993, P 12) (McCarthy.W.E & Hayes.P.J).

إذن يتطلب تصميم أو بناء الأنطولوجيا الاعتماد على مجموعة من المعايير و المتمثلة في الوضوح، و الذي يهدف إلى الحد من الغموض حول المجال المراد دراسته ، أي حول الفجوات المعرفية التي تؤثر على فهم الظاهرة المراد دراستها (دراسة مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من طرف المتعامل نجمة للهاتف المحمول)، و سيخلق هذا الوضوح نوع من الالتزام لدى الأفراد في المنظمة، و

يعود ذلك إلى الترابط المنطقي بين المفاهيم المشتركة أين سيسهل ذلك على التفاعل و الاتصال بين الأفراد، و منه خلق مجموعة من المعارف المطلوبة لحل مشكلة ما و ذلك حول مجال معين.

إذن و بعد التعرف على الايطار النظري للأنطولوجيا و دورها في إدارة المعارف في المنظمة، فلابد الآن من إسقاط الجانب النظري للأنطولوجيا و ذلك من خلال توضيح دورها في إدارة معارف مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، و ما هو دور هذه المعارف في تحسين العروض المقدمة من قبل هذا المتعامل.

3-5 قياس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل متعاملي الهاتف المحمول :

لقد أصبح رضا الزبائن علماً يُطلَب، و فنًا يدرّس، و أسلوبًا يُدرّب لما له من أثر قوي و مباشر في توسيع دائرة خدمات البيع سواء كان سلعياً أم خ دماتيا، حيث أصبح من أبرز الآليات التقييم و المتابعة و هي الخطوة الأساسية لإدراك الفجوات المعرفية و هذا من أجل وضع تصورات لتطوير و تجديد العروض و الخدمات بشكل مستمر، و من خلال هذا يجيب التعرف على رضا الزبائن على مجموعة من التساؤلات، مثل هل تجرى عملية تقديم المنتجات و الخدمات وفق المواصفات المطلوبة ؟، هل تلبي المنظمة طموحات الفئة المستهدفة منها...؟.

إذن و انطلاقا من كل هذا فلابد من التطرق أولا إلى أسباب قياس رضا الزبون، مفهوم رضا الزبون، و في الأخير فلابد من استعراض الأداة المقترحة التي تتيح إدا رة معارف مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من طرف المتعامل نجمة للهاتف المحمول.

3-5-1 لماذا قياس رضا الزبائن ؟ :

توجه المنظمة منتجاتها و خدماتها و ذلك بغية خدمة فئة معينة من الزبا ئن و ذلك في السوق الذي تنشط فيه، حيث يتطلب ذلك من المنظمة إقامة أو بناء علاقات مع الزبائن التي تخدمهم، فحتما سيؤدي غياب الرابط الذي يجمع المنظمة بزبائنها إلى عرض منتجات و خدمات غير موافقة لحاجات و رغبات الزبائن، بالإضافة إلى ذلك ستفقد المنظمة جزءا كبيرا من المعارف الخاصة بحاجات السوق غير المشبعة و منه ضياع العديد من الفرص السوقية و غياب التصورات المستقبلية عن السوق التي

تخدمه، و لذا فلابد من إقامة علاقات بين المنظمة و زبائنها و ذلك حتى تستطيع التعرف على حاجاتهم و رغباتهم و منه قياس مدى رضاهم حول المنتجات و الخدمات المقدمة.

يعبــر قيــاس مــدى رضـــا الزبائن بالجهــود المنهجيــ ة التي تقــوم بهـــا المنظمـــة و ذلك للوقــوف على مدى رضا الزبائن حول الخدمـــات أو المنتجات المقدمة، و ذلك بغية إجـــراء التعديلات اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجـــات و تطلعـــات الزبائن التي تخدمهـــم، و من هـــنا فقد توصـــل Lichtlé.M.C إلى مجموعـــة من الأسبـــاب التـــي تدفـــع المنظمة إلى قياس مـــدى رضا الزبائن حـــول المنتجات و الخدمات المقدمة، و تتمثل هذه الأسباب فيمايلي : (حداوي الجنابي.أ.ه، 2008، ص 33)

1 - الوقوف على مدى رضا الزبائن و ذلك عما تقدمه المنظمة من منتجات و خدمات.

2 - تقديم نتائج رضا الزبائن إلى شركاء المنظمـــة من ممـــولين محليـــن و الأجانب.

3 - تجنـــب الوقـــوع فـــي نفـــس الأخطـــاء و ذلـــك فـــي المشاريـــع المستقبليـــة.

4 - معرفة ما إذا كانت الفئات المستهدفة قد استفادت بالفعل من العوائد المتوقعة من الخدمة المقدمة.

5 - تساهم في تحديد مدى تنفيذ أنشطة المنظمة، و مدى إمكانية توسيع نطاق أن شطة الخدمات لتشمل الزبائن الآخرين.

إذن و بعـــد تعرفنـــا علـــى أسبـــاب قياس رضا الزبائـــن ، فقـــد راح كـــل مـــن (Lawrence.E & McDaniel.D) إلى اعطاء معنى لمفهوم رضا الزبون حيث وصفه على أنه "مصطلح تجاري يقيس مدى تحقيق أو تجاوز المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة لتوقعات الزبائن، وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيسي داخل قطاع الأعمال " (حداوي الجنابي .أ.ه، 2008، ص 34)، بالإضافة إلى ذلك فقد عرفهكل من (Kotler.P & Dubois.M) "على أنه حالة الزبون الناجمة عـــن حكم الناتج عن أداء المنتجات مقارنة بمستويـــات التوقع " (حداوي الجنابي.أ.ه،

2008، ص 35)، و من خلال هذين التعريفين يمكن أن نستنتج على أن رضا الزبائـــن فهو ناتج عن تصورات و توقعات الزبائن لهذه المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، حيث كلما كانت المنتجات و الخدمات المقدمة قريبة من هذه التصورات فان درجة رضا هؤلاء الزبائن ستكون عالية.

3-5-2 أنطولوجيا قياس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة :

قبل التطرق إلى الأنطولوجيـا التي تقيس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمــة من طرفــي متعاملي الهاتف المحمول، فلابد أن نشير إلى ضرورة الأخذ بمعيار الإجماع أو التوافق و ذلك ح ول نفس المفاهيم و المصطلحات، و يتم ذلك من خلال الاعتماد على متخصصـين في مجال دراسة مدى رضا الزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن[48] بالإضافة إلى الخبراء في مجال الاتصالات الهاتف المحمول و هذا لجمع مختلف المفاهيم، المصطلحات و العلاقات التي تربطها، و نظرا لضيق الو قت فقد حاولنا أخذ جزء من هذه المفاهيم و المصطلحات و ذلك حول المتعامل نجمة للهاتف المحمول في الجزائر، بالإضافة إلى ذلك فقد استندنا في دراستنا على نموذج Volle.M و الذي يقيس مدى رضا الزبائن من خلال أربعة جوانب حيث يعتبر هذا نموذج كمرجع لدراستنا.

لقد تم بناء الأنطولوجيا و ذلك بالاعتماد على النموذج المقترح من قبل Volle.M و الذي ينقسم إلى أربعة جوانب[49] و هي: (Volle.M, 1997, P 4)

أولا: يتم قياس مدى رضا الزبائن حول المنتجات (Produit)، حيث تتمثل هذه المنتجات في العروض المقدمة من طرف المنظمة (Satisfaction offre).

ثانيا: يتم قياس مدى رضا الزبائن حول الخدمات (Satisfaction Service).

48- Customer RelationShip Management.
49- le model de quatre facette.

ثالثا: يتم قياس مدى رضا الزبائن حول خدمات ما بعد البيع أو ما تعرف بخدمات الدعم أو الإصلاح (Satisfaction Support Technique) و التي تشمل الرد على استفسارات الزبائن حول الخدمات المقدمة و تقديم عمليات الصيانة.

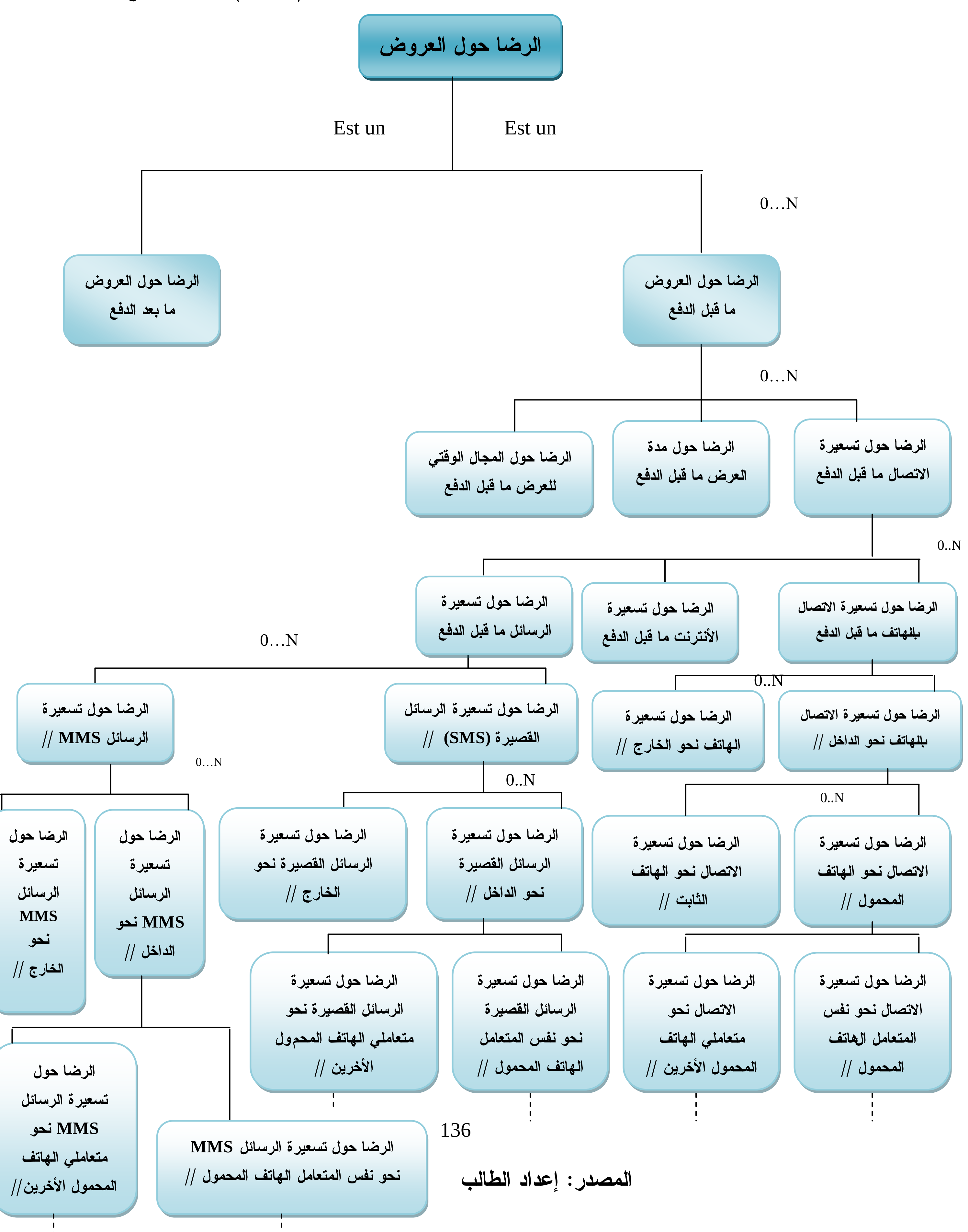
رابعا: قياس مدى رضا الزبائن حول التزام المنظمة اتجاه زبائنها (Satisfaction Engagement)، و ذلك من خلال تحسين أو تقديم منتجات، خدمات و أنظمة جديدة ...الخ، حيث أنه كلما كانت درجة رضا الزبائن عالية حول مدى التزام المنظمة اتجاههم فهذا يؤكد على تميز و تفوق المنظمة على منافسيها.

و دائما و في ايطار بناء الأنطو لوجيا فقد اعتمدنا على المنهج الوسطي (Middle out) في تصميم الأنطولوجيا و الذي تم اقتراحه من قبل (Uschold.M & al.) (Corcho.O & al., 2002, P 5-6) ،و من خلال هذا يمكن تمثيل أنطولوجيا مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من طرف المتعامل نجمة للهاتف المحمول و ذلك فيمايلي:

3-5-2-1 قياس مدى رضا الزبائن حول العروض:

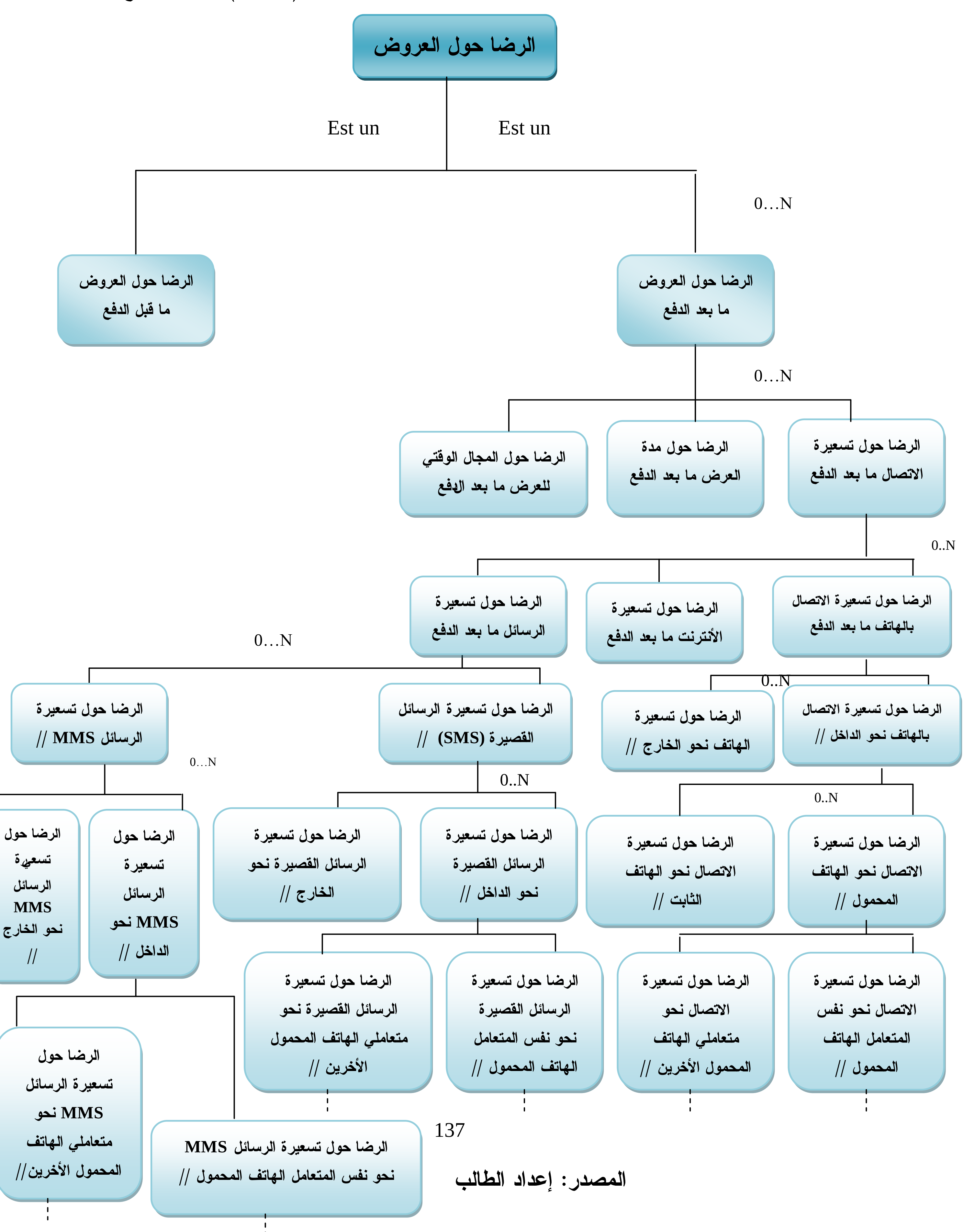
تنقسم العروض إلى قسمين و هما العروض ما قبل الدفع و العروض ما بعد الدفع و يمكن توضيح شكل أنطولوجيا مدى رضا الزبائن حول العروض و ذلك في الشكلين التاليين:

الشكل-19- قياس مدى رضا الزبائن حول العروض المقدمة (منتجات): ما قبل الدفع



المصدر: إعداد الطالب

الشكل-20- قياس مدى رضا الزبائن حول العروض المقدمة (منتجات): ما بعد الدفع

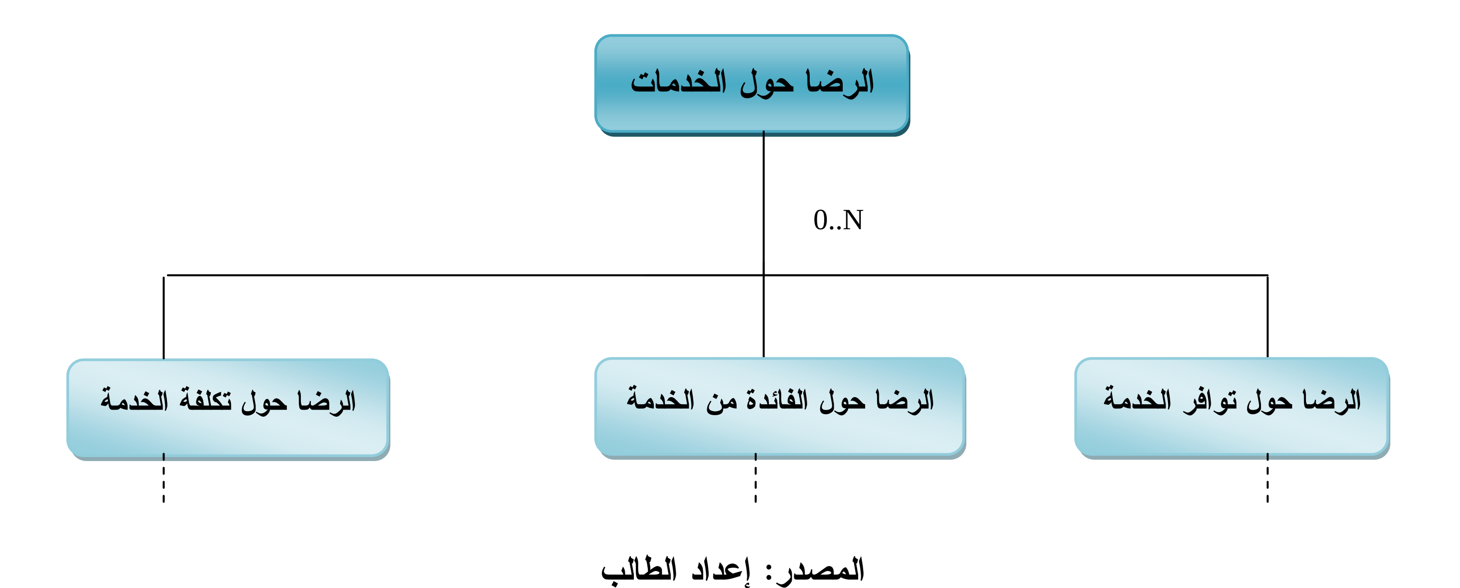


المصدر: إعداد الطالب

3-5-2-2 قياس مدى رضا الزبائن حول الخدمات:

يمكن توضيح شكل أنطولوجيا مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة و ذلك في الشكل التالي:

الشكل-21- قياس مدى رضا الزبائن حول الخدمات

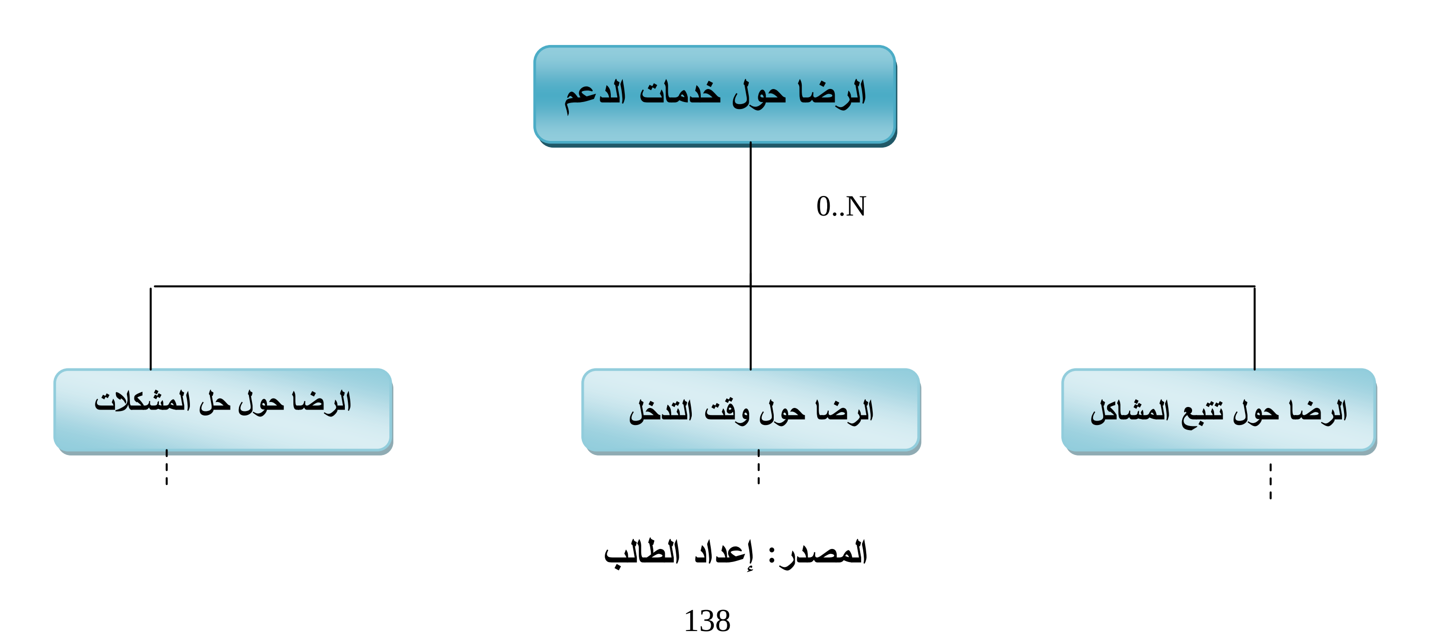


المصدر: إعداد الطالب

3-5-2-3 قياس مدى رضا الزبائن حول خدمات الدعم:

يمكن توضيح شكل أنطولوجيا مدى رضا الزبائن حول خدمات الدعم و ذلك في الشكل التالي:

الشكل-22- قياس مدى رضا الزبائن حول خدمات الدعم:

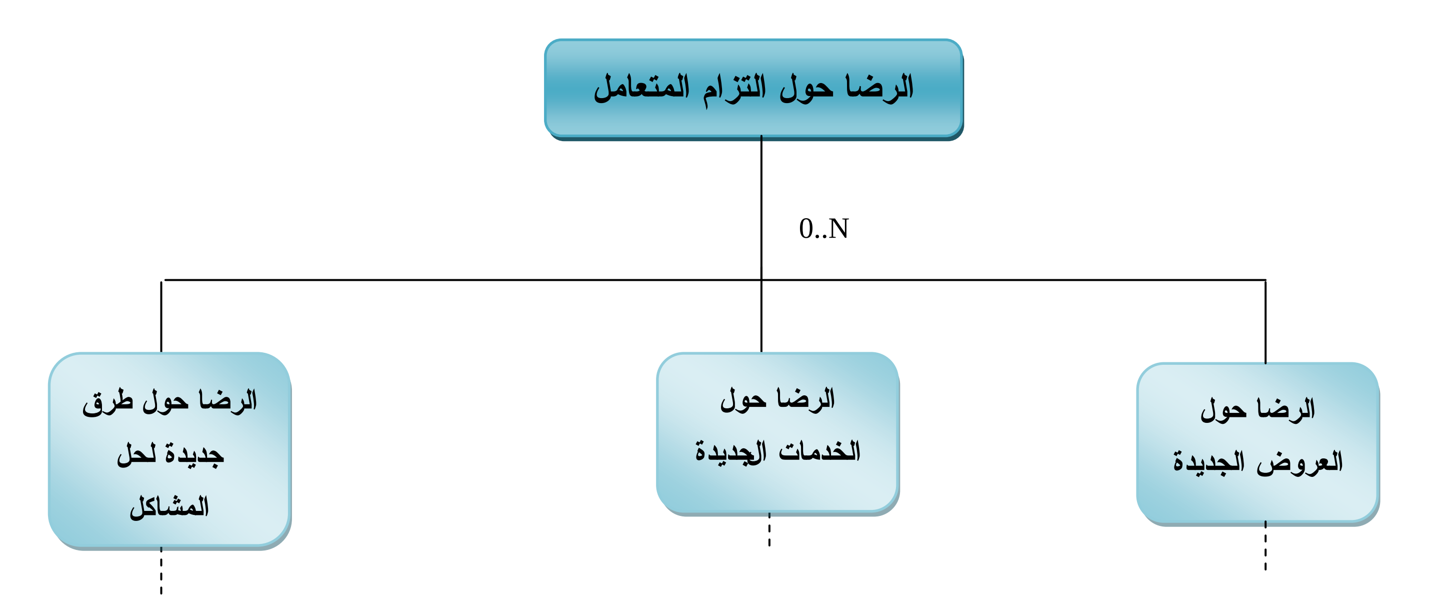


المصدر: إعداد الطالب

3-5-2-4 قياس مدى رضا الزبائن حول التزام متعاملي الهاتف المحمول :

يتمثل التزام المتعامل الهاتف المحمول اتجاه الزبائن و ذلك من خلال التجديد المستمر للعروض و الخدمات المقدمة أو تقديم طرق جديدة لدعم مشاكل الزبائن، و من أجل توضيح كل هذا فلابد من تحديد المتعامل الهاتف المحمول أي تحديد صاحب الخدمة، و منه قياس مدى رضا الزبائن حول العروض و الخدمات السابقة و مقارنتها بالعروض و الخدمات الحالية (عروض و خدمات المتعامل)، كل هذا سيتيح لصاحب الخدمة القدرة على معرفة درجة التزامه اتجاه الزبائن الذين يخدمهم و ذلك من حيث تجديد العروض و الخدمات المقدمة و ما مدى قدرة هذه العروض في تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل من السابق ، و يمكن توضيح جوانب قياس مدى رضا الزبائن حول التزام المتعامل الهاتف المحمول و ذلك في الشكل التالي:

الشكل-23- قياس مدى رضا الزبائن حول التزام متعاملي الهاتف المحمول:



المصدر: إعداد الطالب

3-5-3 خلق مصادفات انطولوجيا[50] مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة :

حتى يتم إدراك مدى دور الأنطولوجيا في إدارة المعرفة في المنظمة، و مدى التزام المنظمة اتجاه زبائنها، و مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، فلابد من إنشاء مصادفات أنطولوجي رضا الزبائن.

تعتبر هذه العملية كأخر مرحلة من مراحل تصميم الأنطولوجيا، و يتم ذلك بواسطة تحديد عرض ما من العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة، و منه إظهار دور المعارف المكتسبة عن طريق العلاقات مع الزبائن في تحسين ذلك العرض المقدم من قبل المتعامل نجمة، و قبل القيام بذلك فلابد أولا من توضيح الصلة التي تجمع بين العلاقات التي تكون الأنطولوجيا و كيفية خلق هذه المصادفات.

نلاحظ من خلال الأشكال السابقة على وجود نوعين من العلاقات، أولا العلاقة " هي " و التي تم التطرق إليها سابقا، حيث أن الغرض من هذه العلاقة و هو ضرورة اختيار الزبون لمفهوم واحد فقط من بين المفاهيم المقدمة و ذلك عند مرحلة إنشاء المصادفات، كالعرض postpaid (عروض ما قبل الدفع) و prepaid (عروض ما بعد الدفع)، حيث لابد أن يختار الزبون عرض واحد فقط سواء ما بعد الدفع أو ما قبل الدفع، أما النوع الثاني من العلاقة فيتمثل في العلاقة 0..N حيث يمكن للزبون أن لا يختار أي مفهوم أو أن يختار جميع المفاهيم و ذلك عند مرحلة إنشاء المصادفات، كقياس مدى رضا الزبون حول عرض ما بعد الدفع ، حيث يمكن للزبون من أن يقيس ذلك سواء من خلال تسعيرة الاتصال، أو من خلال مدة العرض، أو المجال الوقتي لاستغلال ذلك العرض، و من أجل هذا فقد ارتأينا على اختيار عرضين من العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة، و هما Nedjma Plus [51] و Free حيث جاء هذا الأخير كعرض مكمل للعرض السابق (Nedjma Plus)، و انطلاقا من هنا فقد قمنا بإنشاء مصادفات أنطولوجيا رضا الزبائن و ذلك حول العرضين المقدمين من قبل المتعامل نجمة و هذا حول عينة مكونة من 50 زبون ما قبل الدفع و كانت النتائج عموما[52] على الشكل التالي:

---

[50]- crée les instances pour l'ontologie.

[51]- لمعرفة خصائص العروض المقدمة أنظر ملاحق الدراسة.

[52]- لقد تم الحصول على هذه النتائج بشكل عام و ذلك من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول (مصلحة إدارة العلاقة مع الزبائن).

الجدول -4- مصادفات قياس مدى رضا الزبائن حول العرض Nedjma Plus

المفهوم	المصادفة
الرضا حول العروض	
الرضا حول العروض ما قبل الدفع	
الرضا حول مدة العرض ما قبل الدفع (مدة العرض غير محدودة شرط القيام بعملية تعبئة الرصيد كل ثلاثة أشهر)	راض
الرضا حول المجال الوقتي للعرض ما قبل الدفع (24 سا /24 سا نحو شبكات نجمة فقط)	راض
الرضا حول تسعيرة الاتصال ما قبل الدفع	
الرضا حول تسعيرة الأنترنت ما قبل الدفع (0.24 Da/Ko)	غير راض
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف ما قبل الدفع	
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف نحو الخارج //	/
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف نحو الداخل //	
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو الهاتف الثابت //	راض
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو الهاتف المحمول //	
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول //	راض
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو متعاملي الهاتف المحمول الأخرين //	رض إلى حد ما
الرضا حول تسعيرة الرسائل ما قبل الدفع	
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة (SMS) //	
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الخارج //	/
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الداخل //	
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول //	راض جدا
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو متعاملي الهاتف المحمول الأخرين //	راض
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS //	

الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو الخارج //	/
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو الداخل //	
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول //	غير راض
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو متعاملي الهاتف المحمول الأخرين//	غير راض

المصدر: المتعامل نجمة

الجدول -5- مصادفات قياس مدى رضا الزبائن حول خدمة (SMS) Nedjma Plus

المفهوم	**المصادفة**
الرضا حول الخدمات	
الرضا حول توافر الخدمة	راض
الرضا حول الفائدة من الخدمة	راض
الرضا حول تكلفة الخدمة	راض جدا

المصدر: المتعامل نجمة

الجدول-6- مصادفات قياس مدى رضا الزبائن حول خدمات الدعم Nedjma Plus

المفهوم	**المصادفة**
الرضا حول خدمات الدعم (خدمة الزبائن)	
الرضا حول وقت التدخل	راض
الرضا حول حل المشكلات	راض
الرضا حول تتبع المشاكل	راض

المصدر: المتعامل نجمة

الجدول -7- مصادفات قياس مدى رضا الزبائن حول عرض Free

المفهوم	المصادفة
الرضا حول العروض	
الرضا حول العروض ما قبل الدفع	
الرضا حول مدة العرض ما قبل الدفع (مدة العرض غير محدودة)	راض جدا
الرضا حول المجال الوقتي للعرض ما قبل الدفع (24 سا /24 سا نحو كل الشبكات الهاتف المحمول في الجزائر)	راض جدا
الرضا حول تسعيرة الاتصال ما قبل الدفع	
الرضا حول تسعيرة الأنترنت ما قبل الدفع (0.24 Da/Ko)	غير راض
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف ما قبل الدفع	
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف نحو الخارج //	/
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف نحو الداخل //	
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو الهاتف الثابت //	راض
الرضا حول نتسعيرة الاتصال نحو الهاتف المحمول //	
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول //	راض
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو متعاملي الهاتف المحمول الأخرين //	رض إلى حد ما
الرضا حول تسعيرة الرسائل ما قبل الدفع	
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة (SMS) //	
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الخارج //	/
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الداخل //	
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول //	راض جدا
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو متعاملي الهاتف المحمول الأخرين //	راض
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS //	
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو الخارج //	/
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو الداخل //	

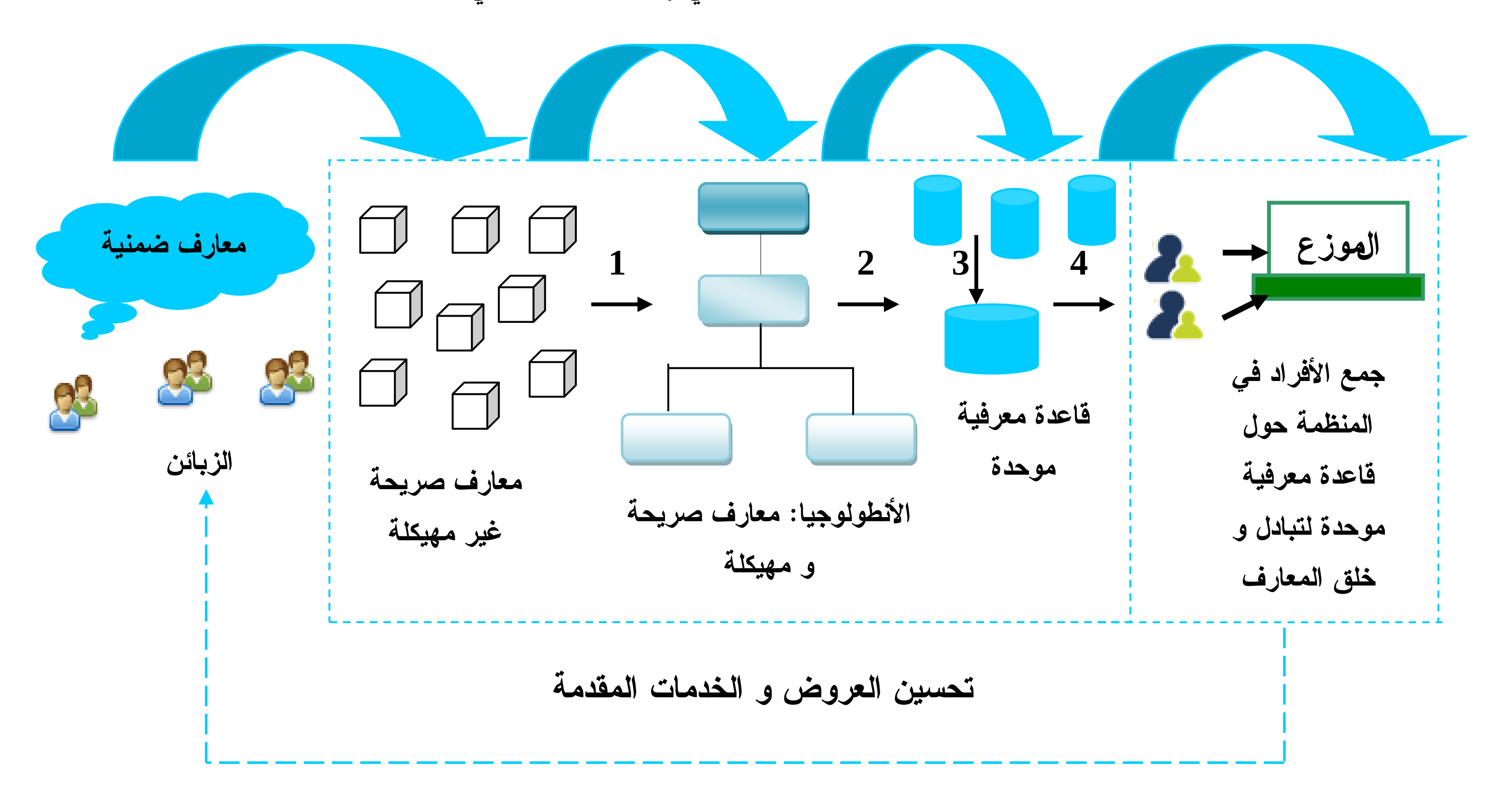
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول //	غير راض
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو متعاملي الهاتف المحمول الأخرين//	غير راض

المصدر: المتعامل نجمة

يتضح من خلال الجداول السباقة على وجود اختلافات متباينة بين العرضين المقدمين، و خاصة من جانب مدة العرض و المجال الوقتي لاستغلال ذلك العرض، حيث كانت مدة عرض Nedjma Plus مدى الحياة شرط أن يقوم الزبون بتعبئة رصيده كل ثلاثة أشهر، أما من حيث المجال الوقتي لاستغلال ذلك العرض فكانت على مدار 24 ساعة يوميا و ذلك نحو شبكات نجمة فقط، أما من حيث مدة العرض Free فهي مدى الحياة دون تعبئة مسبقة، بينما يتميز المجال الوقتي لاستغلال العرض Free بـــ 24 ساعة يوميا و ذلك نحو كل الشبكات، و من خلال هذه المصادفات (المعارف) نلاحظ كيف استطاع المتعامل نجمة من أن يجدد العرض المقدم (Nedjma Plus) و ذلك من حيث التكلفة كإلغاء رصيد التعبئة كل ثلاثة أشهر، أو من حيث الشمولية أي استخدام العرض Free نحو كل الشبكات.

إذن تعتبر هذه المصادفات أي المعارف التي اكتسبها المتعامل نجمة من خلال علاقته مع الزبائن كقاعدة أساسية لهذه الانطولوجيا و التي تشكل قاعدة المعرفة في المنظمة و ذلك حول هيكل موحد و هو الأنطولوجيا، أين سيتم نشرها بين الأفراد في المنظمة و ذلك بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، كل هذا بغية تسهيل عملية تبادل و خلق المعارف و منه تحسين العروض و الخدمات المستقبلية المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، و هذا بغية تلبيۃ حاجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، و من خلال هذا يمكن توضيح آلية عمل الأنطولوجيا كأداة لإدارة المعرفة من أجل التميز و ذلك في الشكل التالي:

الشكل- 24- دور الأنطولوجيا في إدارة المعارف في المنظمة



المصدر: إعداد الطالب

خاتمة الفصل الثالث:

لقد تطرقنا في الفصل الثالث إلى الأنطولوجيا كأداة عملية لإدارة المعرفة من أجل التميز، حيث تم استعراض الجانب النظري للأنطولوجيا و ذلك من خلال التعرف على مفهوم الأنطولوجيا و علاقتها بالأنطولوجيا الفلسفية، بالإضافة إلى التعرف على مكوناتها، طرق و معايير تصميمها.

أما في الجزء الثاني فقد تم استعراض الحل المقترح و ذلك عن طريق بناء الأنطولوجيا التي تقيس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، حيث تم قياس ذلك من خلال التركيز حول أربعة جوانب و هما، قياس مدى رضا الزبائن حول العروض المقدمة، قياس مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة، قياس مدى رضا الزبائن حول خدمات الدعم، قياس مدى رضا الزبائن حول التزام المنظمة على تقديم خدمات و منتجات جديدة، إضافة إلى هذا فقد قمنا بخلق المصادفات لانطولوجيا رضا الزبون و ذلك من خلال تحديد العرض المقدم من قبل هذا المتعامل، كل هذا من أجل توضيح المعارف في الأنطولوجيا و كيفية إدارتها داخل المنظمة و دورها في تحسين العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة.

الخاتـــــــمة العامـــــــة

لقد جاءت النظرية المبنية على الموارد و الكفاءات كمقاربة جديدة و التي تفترض ارتكاز الميزة التنافسية للمنظمة على الموارد الداخلية و الكفاءات المحورية، و من أجل هذا فقد عالجنا موضوع إدارة المعرفة من أجل التميز التنافسي و ذلك من حيث المعرفة كجزء من الكفاءات في المنظمة.

توصف المعرفة بالقدرة الديناميكية التي تعطي للمنظمات إمكانية التجاوب مع المتغيرات و الاضطرابات في البيئة التنافسية، حيث أن امتلاك هذه القدرات في حد ذاتها يشكل تحديات ك بيرة بالنسبة للمنظمة، و من بين هذه التحديات و هي ضرورة تجديد هذه المعارف و ذلك من خلال التفاعل بين الأفراد داخل و خارج المنظمة ، و على العكس من ذلك سيؤدي غياب هذه الديناميكية (تجديد المعارف) إلى تحويل قيمة تلك المعارف من فرصة تتيح للمنظمة إمكانية التميز على منافسيها إلى تهديد يواجه المنظمة و ذلك من قبل المنافسين، و في هذا سياق جاء مفهوم إدارة المعرفة.

ظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفية إدارية جديدة في المنظمة و التي تهدف إلى تعزيز، استخدام، خلق، تبادل، تخزين و نشر المعرفة داخل و بين المنظمات و ذلك بغية تخطيط، تنظيم، تنسيق و مراقبة الأنشطة و العمليات في المنظمة.

و من خلال استعراضنا للجانب النظري للدارسة فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و المتمثلة فيمايلى:

1- تتيح إدارة المعرفة في المنظمة القدرة على اكتساب، خلق، تخزين، و نشر المعارف و ذلك من خلال الاعتماد على نماذج عملية كدوامة خلق المعرفة.

2- تعزز إدارة المعرفة عملية صنع القرار و تقدم المعارف المناسبة في الوقت المناسب.

3- تعزز إدارة المعرفة الثقة و التعاون و التآزر بين الأفراد في المنظمة.

4- تتيح إدارة المعرفة القدرة على استغلال المهارات و الخبرات لدى أفراد المنظمة و ذلك من خلال العمل الجماعي.

5- تتيح إدارة المعرفة للم نظمة القدرة على مواكبة ديناميكية البيئة التنافسية و ذلك من خلال تجديد المعرفة بشكل مستمر.

6- يعتبر تجديد المعرفة كضرورة حتمية في منهج التنافسي غير المستديم و المتعدد.

و استنادا على نتائج الجانب النظري فقد قمنا باقتراح أداة عملية و التي تهدف إلى إيجاد حل لإشكالية الدراسة و ذلك من خلال ابزار دور الأنطولوجيا كأداة لإدارة معارف مدى رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة للهاتف المحمول، و ما هو دور هذه المعارف في تحسين العروض المقدمة من قبل هذا المتعامل و منه ارضاء الزبائن بشكل أفضل من السابق، و انطلاقا من هنا فقد توصلنا إلى مايلي:

1 -الأنطولوجيا هو النموذج الذي يتيح تمثيل و هيكلة المعرفة و ذلك حول سياق معين لقطاع الاتصالات الهاتف المحمول.

2 -تمثيل المعرفة يعني تحويل المعارف الضمنية التي توجد في ذهن الزبائن كمعارف غير ملموسة إلى معارف صريحة و موجودة في الأنطولوجيا كمعارف ملموسة و مخزنة في قواعد المعرفة.

3- توجيه الأفراد في المنظمة نحو نموذج موحد لخلق و تبادل المعارف و ذلك بغية بناء ق اعدة معرفية موحدة.

4- تساهم الأنطولوجيا في التسريع من و تيرة خلق، تبادل، تخزين و نشر المعرفة بين الأفراد في المنظمة.

5- للأنطولوجيا دور أساسي في كسب الوقت و الجهد في البحث على المعرفة، و منه اتخاذ القرار الملائم و الدقيق في الوقت المناسب.

6- تعطي الأنطولوجيا دلالة للمعرفة و ذلك بالنسبة للآلة، و بمعنى أخر تصبح الآلة قادرة على استعاب و تحليل مضمون المفاهيم و المصطلحات المكونة للأنطولوجيا.

7- يلعب الاتصال الدائم بالزبون دورا أساسيا في تحسين العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة.

و انطلاقا من النتائج النظرية و الحل المقترح من قبل الباحث فقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات و التي تتمثل فيمايلي:

1- ضرورة تدعيم مشروع إدارة المعرفة من قبل القيادة العليا في المنظمة.

2- العمل على تثمين الكفاءات عامة و الموارد البشرية خاصة و استغلال طاقاتها المعرفية و التي باتت تشكل مفتاح تميز المنظمة على منافسيها.

3- يتطلب على المنظمات خلق ثقافة محابية للتعلم و تبادل المعارف.

4- ضرورة انفتاح المنظمات على الأطراف ذات المصلحة و ذلك بغية التجاوب مع البيئة التنافسية.

5- ضرورة الاعتماد على تنظيمات مرنة تعطي للأفراد درجة من الاستقلالية شرط أن تخدم أهداف المنظمة و تسهل عملية تبادل و خلق المعارف.

6- ضرورة استغلال التكنولوجيا كوسيلة ضرورية لخلق، الحفاظ و نقل المعارف داخل و بين المنظمات

و من خلال من هذا العمل فقد حددنا مجموعة من النقاط و التي تعتبر كأفاق لدراستنا و تتمثل هذه النقاط فيمايلي:

1- تجريب هذه الأنطولوجيا و ذلك عن طريق اختيار عينة كبيرة من الزبائن و ذلك حول العروض المقدمة من قبل المتعامل نجمة.

2- دراسة كيفية توسيع نطاق هذه الأنطولوجيا كأداة لإدارة المعرفة و ذلك من أجل التكيف مع قطاع الاتصالات الهاتف المحمول بكامل أطرافه ذو المصلحة، كتحديد دور معارف مصنعي الابتكارات الهواتف النقالة في خلق التميز بالنسبة للمتعامل نجمة...الخ.

3- يتطلب البحث عن المعارف التي بحوزة الزبائن كطرف في السياق المراد درسته، نوع من السرعـــة و التواجـــد الدائم بالنسبة للمنظمة في السوق التي تنشط فيه أو التي تهدف نحو الدخول إليه و يتم ذلـــك من خلال تألية هذه الانطولوجيا أي جعلها في لغة رسمية و هي لغة Owl [53] و هذا بواسطة برمجتها و وضعها سواء على شبكة الأنترنت، أو كتطبيق[54] في الهاتف المحمول عند الزبون، حيث يمكن إدراكها بكل سهولة من قبل الزبائن و ذلك في أي وقت و في أي مكان.

---

[53] - Web Ontology Language.
[54]- Application : WebAnnot mobile

قائمـــــــة المراجـــــــــــــع

المراجع باللغة العربية:

1- الكبيسي صلاح الدين، مراجعة علمية سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2005.

2- تركي العتيبي ياسر بن عبد الله، إ دارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

3- حداوى الجنابي أميرة هاتف، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2008.

4- سيد أحمد مصطفي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة و الصناعة، دبي، العدد 45، 2004.

5- عليان مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة و النشر والتوزيع ، الأردن، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Aarons Jeremy, Epistemologie and knwoledge management, Encyclopedia of knowledge management, Vol 166, 2009.

2- Anciaux Jean pierre, Le savoir en action, Editions d'Organisation, 1996.

3- Azouaou Faiçal, Ontologie et web sémantique, Ecole nationale Supérieure d’Informatique, Alger, 2008.

4- Barney Jay, Wright Patrick, On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, Center for Advanced Human Resource Studies, 1998.

5- Becerra Irma Fernandez, Sabherwal Rajiv, ICT and Knowledge managements Systems, Encyclopedia of knowledge management, Vol 230, 2009.

6- Bowman Cliff, Faulkner David, Competitive and Corporate Strategy, édition Dundo, 1996.

7- Buchholz William, Bentley College, Ontologie, Encyclopedia of knowledge management, Vol 694, 2009.

8- Byounggu Choi, Heeseok Lee, Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, Expert Systems with Applications, 2002.

9- Carrión Gabriel Cepeda, Competitive advantage of Knowledge management, Encyclopedia of knowledge management, Vol 34, 2009.

10- Charlet Jean, les ontologies dans le système de santé, Journée GdR STIC-Santé- Centre des Cordeliers, 2005.

11- Coakes Elayne, Clarke Steve, Communities of pratice, Encyclopedia of knowledge management, Vol 30, 2009.

12- Coombs Rod, Hull Richard, Knowledge management Practices And Path-Dependency In Innovation, CRIC Discussion University Manchester, 1997.

13- Corcho Oscar, Mariano Fernandez Lopez, Asuncion Gomez Perez, Methodologies & tools and languages for building ontologies (Where is their meeting point ?), Université Politecnica de Madrid, Spain, 2002.

14- D’aveni Richard, Hypercompétition, 1 édition, Free Press, 1994.

15- Dumoulin Régis, Simon Eric, Stratégie de rupture et PME, XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Pays de la loire Angers, France, 2005.

16- El Louadi Mohamed, Tounsi Imen, Mémoire organisationnelle et technologies de l’information et capacité organisationnelle de traitement de l’information, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2003.

17- Godelier Eric, Structures et organisation de l’entreprise, Université Montpellier ,2006.

18- Gruber Thomas, Toward Principles for the Design of Ontologies Used for Knowledge Sharing, journal article International Journal Human-Computer Studies Vol 43, 1993.

19- Gueguen Gaël, Pellegrin boucher Estelle, IBM et l'art de l'hypercompétition, Université Montpellier, 2007.

20- Gupta Babita, Knowledge management: practices and challenges, Industrial Management & Data Systems, University of Dayton USA, Vol 100, 2000.

21- Hendriks Paul, Organizational Structure, Encyclopedia of knowledge management, Vol 749, 2009.

22- Irena Ali, Warne Leoni, Celina Pascoe, Learning in Organization, Encyclopedia of knowledge management, Vol 561, 2009.

23- Isckia Thierry, De la Resource-Based View à la Knowledge-Based View: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management, 2008.

24- Kim Chan, Rennée Mauborgne, Stratégie Océan Bleu et Rouge, Harvard business shcool press, 2005.

25- Mclntyre Gauvin, Gauvin Marlene, Waruszynski Barbara, knowledge management in the military context, Canadian Military Journal, 2003.

26- Meckling William, Jensen Michael, Specific and general knowledge and organizational structure, Harvard University, Press, 1998.

27- Métais Emmanuel, Saias Maurice, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Université de Droit d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille, 2001.

28- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, Palgrave Macmillan, 2003.

29- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, Konno Noboru, SECI and Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Haas School of Business, University of California, 2000.

30- Odile Jacob, l'entreprise virtuelle et les nouveaux modes de travail, 1992.

31- Pierre Bés Marie, la capitalisation active des connaissances principes contextes et obstacles, Université de Toulouse III, 1998.

32- Porter Michael, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avancé, édition Dundo, 1998.

33- Porter Michael, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Vol 16, 2008.

34- Prahalad Coimbatore Krishnarao, Hamel Gary, La conquète du futur, édition Dundo, 2006.

35- Senge Peter, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 1990.

36- Serge Francis Simen, Bayad Mohamed, Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003.

37- Sivakumar Shyamala, E-learning for Knowledge Dissemination, Encyclopedia of knowledge management, Vol 152, 2009.

38- Sørensen Carsten, Ulrika Snis, Innovation through knowledge codification, Journal of Information Technology, 2002.

39- Spender J.C., Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, Journal of Organizational Change, Rutgers University, New Jersey USA, 1996.

40- Sraer David, groupe de travail (Les entreprises familiales sont-elle vraiment inefficaces ?), 2003.

41- Tiwana Amrit, Gestion des Conaissance, Pearson Education, 1999.

42- Valois Fabrice, Auto-organisation dans les réseaux ad hoc (et les réseaux de capteurs), 2006.

43- Volle Michel, Analyse des données, Economica ,1997.

قائمة الأشكال

قائمـــــــة الأشكــــــــال

قائمـــــــــة الجـــــــداول

قائمـــــــة الجـــــــداول

قائمـــــــة الملاحـــــق

قائمـــــــة الملاحـــــــق

الملحق رقم (1): استبيان رضا العملاء حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة.

الملحق رقم (2): خصائص العروض.

الملحق رقم (3): المفاهيم و المصطلحات باللغة الفرنسية.

الملحق -1- استبيان رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة

نوع الزبون: ☐ ما قبل الدفع / ☐ ما بعد الدفع

ملاحظات حول التقييم:

1- راض جدا، 2- راض، 3- رض إلى حد ما، 4- غير راض إلى حد ما، 5- غير راض

الرجاء إضافة أية ملاحظات تراها مهمة في العمود الخاص بالملاحظات: (مثال: أن توضح سبب اختيار تقييم بالمستوى 1 أو 2).

	الاستفسار	التقييم					ملاحظات
		1	2	3	4	5	
1	درجة الرضا حول مدة العرض المقدم	☐	☐	☐	☐	☐	
2	درجة الرضا حول المجال الوقتي لاستغلال هذا العرض.	☐	☐	☐	☐	☐	
3	درجة الرضا حول تسعيرة خدمة الأنترنت.	☐	☐	☐	☐	☐	
4	درجة الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو الخارج.	☐	☐	☐	☐	☐	
5	درجة الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو شبكات الهاتف الثابت المحلية.	☐	☐	☐	☐	☐	
6	درجة الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو نفس المتعامل.	☐	☐	☐	☐	☐	
7	درجة الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو متعاملي الهاتف المحمول الآخرين.	☐	☐	☐	☐	☐	
8	درجة الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الخارج.	☐	☐	☐	☐	☐	
9	درجة الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو نفس المتعامل.	☐	☐	☐	☐	☐	
10	درجة الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة و ذلك نحو متعاملي الهاتف المحمول الآخرين.	☐	☐	☐	☐	☐	

الملحق -1- استبيان رضا الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل المتعامل نجمة

11	درجة الرضا حول تسعيرة الوسائل ذات الوسائط المتعددة نحو الخارج (MMS).	□ □ □ □ □	
12	درجة الرضا حول تسعيرة الوسائل ذات الوسائط المتعددة نحو نفس المتعامل.	□ □ □ □ □	
13	درجة الرضا حول تسعيرة الوسائل ذات الوسائط المتعددة و ذلك نحو متعاملي الهاتف المحمول الآخرين.	□ □ □ □ □	
14	درجة الرضا حول توفر الخدمة (السهولة في الوصل إلى الخدمة)	□ □ □ □ □	
15	درجة الرضا حول الفائدة من الخدمة	□ □ □ □ □	
16	درجة الرضا حول تكلفة الخدمة	□ □ □ □ □	
17	درجة الرضا حول تتبع مشاكل الزبائن من قبل مصلحة الزبائن	□ □ □ □ □	
18	درجة الرضا حول وقت تدخل مصلحة الزبائن	□ □ □ □ □	
19	درجة الرضا حول معالجة مشاكل الزبائن	□ □ □ □ □	

الأسباب التي قد تمنعك من استهلاك عروضنا و خدماتنا المستقبليةً.	1.________ 2.________ 3.________ 4.________
الأسباب التي قد تدفعك لاستهلاك عروضنا و خدماتنا المستقبلية.	1.________ 2.________ 3.________ 4.________
اقتراحات للتطوير والتعديل	1.________ 2.________ 3.________ 4.________

شكــــــرا

الملحق -2- خصائـــــــص العـــــروض

1- خصائص العرض: Nedjma Plus

السعر	الخصائص العرض
France : 3.5 DA/ m	Appel vers L'internationale
3.99 DA/30 secondes	Appel vers tous les réseaux fixe et mobile
5 DA/m (Texto)	SMS (Texto) en Algérie
14 DA/m (Texto)	Texto Vers L'international
10 DA/m (Texto)	Message Multimédia (MMS)
0,24 Da /Ko	Navigation internet

Avantages

- Des appels gratuits et illimités vers tous les réseaux Nedjma.
- La validité illimitée à condition d'effectuer au moins une opération facturée tous les 3 mois.

2- خصائص العرض: Free

السعر	الخصائص العرض
France : 3.5 DA/ m	Appel vers L'internationale
3.99 DA/30 secondes	Appel vers tous les réseaux fixe et mobile
5 DA/m (Texto)	SMS (Texto) en Algérie
14 DA/m (Texto)	Texto Vers L'international
10 DA/m (Texto)	Message Multimédia (MMS)
0,24 Da /Ko	Navigation internet

Avantages

- En rechargeant 2000DA, vous recevez en plus de votre crédit, 4000DA d'appels gratuits 24h/24, vers tous les réseaux en Algérie.
- A l'achat **,** bénéficiez de 2000DA de crédit initial en plus des 4000DA d'appels gratuits.
- Validité illimitée.
- Un tarif unique et exceptionnel vers tous les réseaux.

الملحق -3- المفاهيـــم و المصطلحـات باللغــة الفرنسيـــة

1- الرضا حول العروض:

باللغة العربية	باللغة الفرنسة
الرضا حول العروض	Satisfaction Offre
الرضا حول العروض ما قبل الدفع	Satisfaction Offre prepaid
الرضا حول العروض ما بعد الدفع	Satisfaction Offre postpaid
الرضا حول مدة العرض	Satisfaction Période de L'offre
الرضا حول المجال الوقتي للعرض	Satisfaction Plage d'horaire
الرضا حول تسعيرة الاتصال	Satisfaction Tarif de communication
الرضا حول تسعيرة الأنترنت	Satisfaction Tarif Internet
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف	Satisfaction Tarif d'appel
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف نحو الخارج	Satisfaction Tarif d'appel vers L'iternational
الرضا حول تسعيرة الاتصال بالهاتف نحو الداخل	Satisfaction Tarif d’appel National
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو الهاتف الثابت	Satisfaction Tarif d'appel Vers les réseaux fixes Nationaux
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو الهاتف المحمول	Satisfaction Tarif mobile National
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو متعاملي الهاتف المحمول الآخرين	Satisfaction Tarif vers les autres réseaux mobile Nationaux
الرضا حول تسعيرة الاتصال نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول	Satisfaction Tarif vers le même opérateur
الرضا حول تسعيرة الرسائل	Satisfaction Tarif de Messagerie
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة (SMS)	Satisfaction Tarif SMS
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الخارج	Satisfaction Tarif SMS vers L'internationale
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو الداخل	Satisfaction Tarif SMS Nationale
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو متعاملي الهاتف المحمول الآخرين	Satisfaction Tarif SMS vers les autres réseaux mobiles Nationaux
الرضا حول تسعيرة الرسائل القصيرة نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول.	Satisfaction Tarif SMS vers l'opérateur lui même
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS	Satisfaction Tarif MMS
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو الخارج	Satisfaction Tarif MMS vers L'internationale
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو الداخل	Satisfaction Tarif MMS Nationale
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو متعاملي الهاتف المحمول الآخرين	Satisfaction Tarif MMS vers le même opérateur
الرضا حول تسعيرة الرسائل MMS نحو نفس المتعامل الهاتف المحمول	Satisfaction Tarif MMS vers les autres réseaux mobiles Nationaux

الملحق -3- المفاهيـــم و المصطلحـات باللغـة الفرنسيـــة

2-الرضا حول الخدمات:

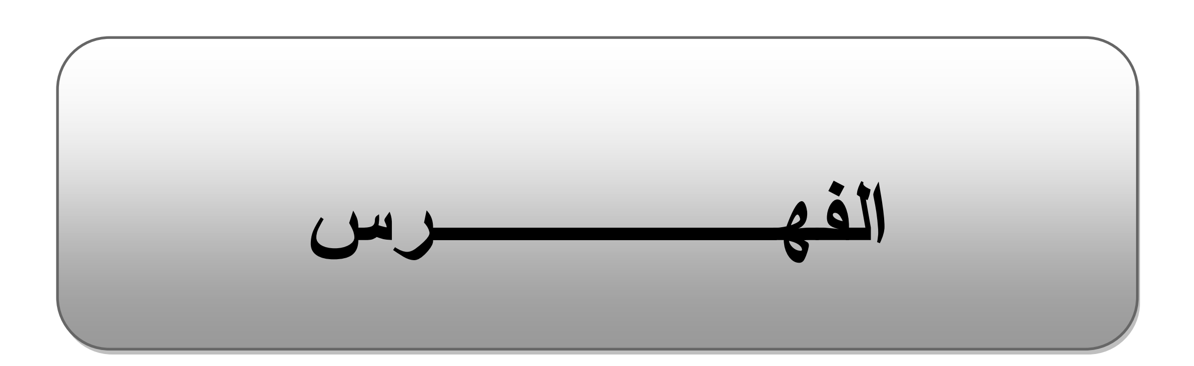
باللغة الفرنسة	باللغة العربية
Satisfaction Service	الرضا حول الخدمات
Satisfaction sur la disponibilité de service	الرضا حول توافر الخدمة
Satisfaction sur l'utilité de service	الرضا حول الفائدة من الخدمة
Satisfaction cout de service	الرضا حول تكلفة الخدمة

3-الرضا حول خدمات الدعم:

باللغة الفرنسة	باللغة العربية
Satisfaction support	الرضا حول خدمات الدعم
Satisfaction de Tracking	الرضا حول تتبع المشاكل
Satisfaction Délais de l'intervention	الرضا حول وقت التدخل
Satisfaction sur la résolution de problème	الرضا حول حل المشكلات

4- الرضا حول التزام المتعامل:

باللغة الفرنسة	باللغة العربية
Satisfaction engagement	الرضا حول التزام المتعامل
Satisfaction sur la nouvelle offre	الرضا حول العروض الجديدة
Satisfaction sur le nouveau service	الرضا حول الخدمات الجديدة
Satisfaction sur une nouvelle méthode de résolution des problèmes	الرضا حول طرق جديدة لحل المشاكل


الفهـــــــــــــــــــــــــرس

الفهـــــــرس

الفهـــــــرس

الفهـــــــرس